Gary Hamel

Bill Breen

Viitorul MANAGEMENTULUI

NOUL GHID PENTRU MANAGERII SECOLULUI XXI

FINANCIAL TIMES

II 444 348
BCU IASI

PUBLICA

MANAGEMENT

Gary Hamel predă Management strategic și internațional în cadrul London Business School. Este cofondator al Management Innovation Lab și e considerat unul dintre cei mai importanți experți în management la nivel mondial. Revista **The Economist** l-a numit „guru suveran al strategiei”, iar **Fortune**, „expert mondial în strategia afacerilor”, iar conform **Financial Times** Hamel e un „inovator fără egal în management”.

Cărțile lui au reformat limbajul și practicile managementului. **Leading the Revolution (În fruntea revoluției)** și **Competing for the Future (Competiția pentru viitor)**, au fost incluse în toate topurile celor mai citite cărți de management și au fost traduse în peste douăzeci de limbi. De-a lungul ultimilor douăzeci de ani, Hamel a scris cincisprezece articole pentru **Harvard Business Review**, dintre care cinci au câștigat prestigiosul premiu McKinsey pentru excelență. Scrie pentru **Wall Street Journal**, **Fortune** și **Financial Times**.

Bill Breen este editor senior fondator și editor senior de proiecte al **Fast Company**, o revistă care, din momentul lansării sale, în noiembrie 1995, a câștigat numeroase premii (inclusiv două National Magazine Award). Articolele lui Breen sunt în strânsă legătură cu temele centrale ale publicației: leadership, strategie, inovație și design. Susține conferințe pe teme de afaceri în toată America și a avut apariții la CNN, Fox, CBS și National Public Radio.

48
BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Viitorul
MANAGEMENTULUI

5

602438

Gary Hamel

Bill Breen

Viitorul MANAGEMENTULUI

Traducere din engleză de
Irina Henegar

Cuvânt înainte de
Costea Dumitrescu

PUBLICA
MANAGEMENT

0 000010 50258 BCU IASI

ALE

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

The original title of this book is:
The Future of Management,
by Gary Hamel, with Bill Breen

Copyright © 2010 Gary Hamel 2007

Published by arrangement with Harvard Business School Press (USA)
via Agenția Literară SUN (Romania).

© Publica, 2010, pentru ediția în limba română

ISBN 978-973-1931-51-7

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României
HAMEL, GARY
Viitorul managementului / Gary Hamel, Bill Breen ;
trad.: Irina Henegar. - București : Publica, 2010

ISBN 978-973-1931-51-7

I. Breen, Bill
II. Henegar, Irina (trad.)

65.012.4

EDITORI:
Cătălin Muraru
Radu Minculescu
Silviu Dragomir

DIRECTOR EXECUTIV:
Bogdan Ungureanu

COPERTA:
Alexe Popescu

DTP:
Răzvan Nasea

CORECTURĂ:
Rodica Petcu
Elena Bițu

3 0 MAR. 2016

Dedic această carte, cu recunoştinţă, Eldonei Hamel,
lui Vern Terpstra şi John Stopford,
din motive pe care ei le cunosc foarte bine.

BCU IAS/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Cuprins

Cuvânt înainte de Costea Dumitrescu 9
Prefață 11
Mulțumiri 15

PARTEA ÎNTÂI

De ce este importantă inovația în management

1. Sfârșitul managementului? 21
2. Avantajul suprem 39
3. Un plan pentru inovația în management 61

PARTEA A DOUA

Cum funcționează inovația în management

4. Crearea unei comunități cu o misiune 99
5. Crearea unei democrații a inovației 117
6. Obiectivul este un avantaj evolutiv 141

PARTEA A TREIA

Vizualizarea viitorului managementului

7. Să ne eliberăm de cătușe 169
8. Adoptarea noilor principii 197
9. Să învățăm din neconvențional 243

PARTEA A PATRA

Să construim viitorul managementului

10. Deveniți un inovator în management 279
11. Managementul 2.0 311

Note 329

Cuvânt înainte

Primul contact pe care l-am avut cu Gary Hamel, în urmă cu mai bine de 10 ani, a fost când am participat la o conferință în care vorbea despre strategie. El desființa atunci, pur și simplu, companiile preocupate excesiv de execuție și susținea că provocarea momentului – și cea mai bună cale de a face diferența – este inovarea permanentă a modelului de business, a strategiei. Nu executând din ce în ce mai bine, reducând costuri pe ici pe colo, eficientizând lucrurile pe care deja le faci vei câștiga bătălia competitivă (modelul „incremental"), ci găsind noi modalități de abordare într-un demers profund transformațional. Practicile vechi și unanim acceptate trebuie studiate mai degrabă ca să știi ce să *nu* faci decât pentru a fi folosite ca „best practice". Interesant mai era faptul că Gary Hamel considera consultanții, tagma profesională la care am aderat și eu cu ceva ani în urmă, vinovați de răspândirea „molimei" incrementaliste. Toate aceste idei spectaculoase mi-au ridicat atunci un semn de întrebare: bine, dar cum faci asta? Cum poți inova permanent, cum poți face diferența muncind altfel, nu mai mult, cum poți construi noi modele de business care să te mențină în poziția de lider?

B.C.U. „M. EMINESCU" IAȘI

Aparent în altă ordine de idei, studiam recent conceptul de „customer centricity". Specialiștii în acest domeniu susțin că e timpul să schimbăm organizațiile centrate pe produs și geografie cu organizații care să aibă cu adevărat clientul în centrul preocupărilor. Provocările secolului XX, producția (tehnologia) și distribuția nu mai sunt actuale. Globalizarea, internetul și multe alte schimbări ale mediului de afaceri și ale societății au mutat provocările în zona relației cu clientul, care devine complex, pretențios și schimbător. Sună bine și e ușor de zis, dar cum faci asta? Oare o organizație poate deveni „customer centric" cu ajutorul managementului, care, în mod tradițional, era centrat pe produs și geografie?

Viitorul managementului este răspunsul la această întrebare. Schimbarea trebuie să înceapă cu managementul. Fie că vorbim despre modul cum e definită performanța, cum se alocă resursele sau cum arată cultura organizației, procesele de management sunt primele care trebuie inovate pentru a genera schimbarea dorită.

Gary Hamel ne oferă în *Viitorul managementului* nu doar studii de caz și exemple din care putem învăța, ci chiar o metodologie care, odată pusă în practică, poate face diferența. Mitul legat de inovare ca domeniu exclusivist, rezervat unor „dăruiți", este înlocuit de pași concreți pe care îi putem parcurge pentru a crea acel tip de management care duce la traducerea viziunii în realitate. Dacă vrem să transformăm companiile în sensul obținerii unor avantaje competitive solide și sustenabile, inovarea modului în care sunt conduse trebuie să devină un proces normal, planificat cu resurse alocate și cu obiective clare. Cartea aceasta ne pune la dispoziție instrumente pentru implementarea acestei schimbări fundamentale și constituie cel mai solid sprijin pe care îl putem folosi în efortul, de multe ori dureros, de a transforma modul tradițional în care ne-am obișnuit să facem management în altceva, ceva revoluționar, ceva spectaculos, ceva nou și diferit.

Sperăm ca autorul să scoată și o lucrare despre viitorul consultanței, care să ne permită să inovăm și să arate modul în care consultanții sprijină aceste schimbări. Până atunci însă, această provocare rămâne a noastră, iar Gary Hamel și *Viitorul managementului* constituie o sursă de inspirație pentru noi toți.

Costea Dumitrescu
Senior Partner Ascendis

Prefață

În seara de Crăciun a anului 1968, modulul de comandă al astronavei *Apollo 8* a devenit primul obiect creat de om care a orbitat în jurul Lunii. În timpul călătoriei înapoi pe Pământ, fiul unuia dintre controlorii de la sol l-a întrebat pe tatăl său: „Cine pilotează aeronava?" Când întrebarea a fost transmisă echipajului care se întorcea acasă, astronautul Bill Anders a răspuns: „Cred că sir Isaac Newton se ocupă de asta acum".

În spiritul curiozității puștiului, aș vrea să pun și eu o întrebare: cine este la cârma companiei voastre? Poate că ați fi tentați să spuneți că „directorul executiv" sau „echipa executivă" sau „noi, cei din managementul de nivel mediu". Ați avea dreptate, dar ar fi doar o parte din adevăr. Într-o măsură considerabilă, compania voastră este condusă acum de o mână de teoreticieni și practicieni de mult plecați dintre noi, care au inventat regulile și convențiile managementului „modern", la începutul secolului al XX-lea. Ei sunt fantomele care bântuie această mașinărie decrepită care se numește management. Decretele lor răsună peste generații și alcătuiesc forța invizibilă care determină modul în care compania voastră alocă resursele, stabilește bugetele, distribuie puterea, recompensează angajații și ia deciziile.

Influența acestor patriarhi este atât de pătrunzătoare, încât tehnologia de management diferă într-o foarte mică măsură de la o companie la alta. Majoritatea companiilor au o ierarhie a managementului destul de similară (o cascadă de EVP[*], SVP[**] și VP[***]). Au sisteme de control, proceduri de HR și practici de

---

[*] Vicepreședinte executiv (n.t.).

[**] Vicepreședinte senior (n.t.).

[***] Vicepreședinte (n.t.).

BCU CLUJ UNIVERSITY LIBRARY

planificare asemănătoare și se bazează pe structuri de raportare și sisteme de evaluare analoage. Acesta este motivul pentru care un director executiv se poate muta atât de ușor de la o companie la alta – „volanul" și „schimbătorul de viteze" ale managementului sunt mai mult sau mai puțin aceleași în cazul tuturor „vehiculelor" corporative.

Spre deosebire de legile fizicii, regulile managementului nu sunt însă nici predestinate, nici eterne – ceea ce nu este rău deloc, având în vedere faptul că managementul se chircește sub o greutate pe care nu a fost niciodată nevoit s-o ducă. Schimbări fulminante, beneficii efemere, sincope tehnologice, competitori războinici, piețe fisurate, clienți omnipotenți, acționari răzvrătiți – toate acestea reprezintă provocări aduse de secolul al XXI-lea, de natură să testeze limitele de design ale companiilor din lumea întreagă, revelând totodată și slăbiciunile unui model de management care nu reușește să țină pasul cu timpurile.

Gândiți-vă la gradul în care lansarea unor produse revoluționare ne-a schimbat stilul de viață în ultimii zece sau douăzeci de ani: computerul, telefonul mobil, muzica digitală, e-mailul și comunitățile virtuale. Acum gândiți-vă la o idee revoluționară în management care a avut un impact similar în lumea afacerilor – ceva care să fi schimbat în mod fundamental modul în care operează marile companii. Nu e ușor, nu-i așa? Aici este problema.

Managementul este depășit. Precum motorul cu ardere internă, managementul reprezintă o tehnologie care, în mare, și-a încetat evoluția; iar asta nu e bine deloc. De ce? Deoarece managementul – capacitatea de a gestiona resursele, de a concepe planuri, de a programa lucrul și de a impulsiona efortul uman – este un factor esențial în atingerea obiectivelor. Dacă este mai puțin eficient decât ar putea fi sau decât trebuie să fie, atunci trebuie să plătim cu toții.

BCU CLUJ-NAPOCA CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Ceea ce inhibă cu adevărat performanțele companiilor voastre nu este modelul de funcționare, nici modelul de afaceri, ci modelul de management. Așa s-a născut această carte. Scopul meu este acela de a vă ajuta să deveniți pionierii managementului secolului al XXI-lea; mi-am propus să vă furnizez echipamentul necesar pentru a putea reinventa principiile, procesele și practicile managementului în epoca postmodernă. Voi încerca să demonstrez că *inovația în management* are capacitatea unică de a crea un avantaj pe termen lung pentru compania voastră și voi enumera pașii către vizualizarea și apoi inventarea *viitorului managementului*.

După ce v-am spus câteva cuvinte despre ce își propune această carte, dați-mi voie să vă spun ce nu este ea. Cu toate că paginile care urmează conțin destul de multe exemple și anecdote, ea nu reprezintă un compendiu al celor mai bune practici. Nu conține sfaturi de genul „fă asta și asta". Sincer să fiu, în ziua de azi, cele mai bune practici nu mai sunt suficient de bune. Chiar și „cele mai admirate" companii din lume nu sunt chiar atât de adaptabile pe cât ar fi necesar să fie, nu sunt atât de inovatoare pe cât ar putea să fie, nici atât de relaxate, ca mediu de lucru, pe cât ar trebui să fie. Premisa mea este că, atunci când vine vorba de viitorul managementului, e preferabil să conduci decât să urmezi. Așadar, cartea de față reprezintă un ghid de inventare a celor mai bune practici *de mâine*, de utilizat în prezent.

Această carte nu reflectă viziunea unei singure persoane în privința viitorului managementului. Chiar dacă vă voi spune care cred eu că sunt cele mai promițătoare oportunități pentru reinventarea managementului, sunt destul de modest pentru a recunoaște că imaginația și spiritul vizionar ale unui singur om nu le pot substitui pe cele ale unei multitudini de persoane. În concluzie, decât să încerc să vă conving de acuratețea punctului

BCU CLUJ / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

meu de vedere în relație cu viitorul, îmi doresc să vă ajut să vi-l construiți pe al vostru. Ca să vă ofer o analogie, gândiți-vă la un curs în antreprenoriat în care scopul instructorului este să vă învețe cum să concepeți un plan de afaceri senzațional. La fel, scopul meu este să vă ofer instrumentele de gândire cu ajutorul cărora să vă construiți *propriul* plan pentru inovație în management, pe care apoi să îl puteți pune în aplicare.

Cu toate acestea, am un vis. Visez la companii capabile de înnoire spontană, în care drama schimbării nu este însoțită de trauma chinuitoare a metamorfozării. Visez la afaceri în care fiecare activitate este străbătută de un fior de inovație, unde renegații se ridică întotdeauna deasupra reacționarilor. Visez la companii care merită cu adevărat pasiunea și creativitatea angajaților lor și care reușesc să obțină în mod natural ce este mai bun în oameni. Sigur, acestea sunt mai mult decât vise: sunt imperative. Ele sunt provocări de tipul „acționează-sau-dispari" pentru orice companie care speră să supraviețuiască în vremurile haotice care urmează să vină – iar supraviețuirea necesită inspirație și inovație în management.

Așadar, aceasta este o carte destinată visătorilor *și* oamenilor de acțiune. A fost scrisă pentru orice persoană care s-a simțit sufocată de birocrație, care se teme că „sistemul" acționează împotriva inovației, care crede, în secret, că gâtul sticlei este în partea de sus a sticlei, care se întreabă de ce lucrul în corporații trebuie să fie atât de lipsit de spirit, care crede că angajații sunt suficient de inteligenți pentru a-și gestiona singuri munca, care știe că „managementul", așa cum este el practicat acum, este mai degrabă un obstacol în calea succesului – *și vrea să facă ceva în această privință*. Dacă sunteți printre ei, bine v-am găsit!

Mulțumiri

Această carte reflectă ideile și contribuțiile mai multor persoane. În mod special, îi sunt îndatorat partenerului meu de scris, Bill Breen, care a adus la viață exemplele de inovație în management presărate în cartea de față. Devotamentul lui Bill pentru această sarcină a fost susținut și impulsionat de disponibilitatea colegilor săi de la Fast Company de a-i ține locul pe parcursul îndelungatei sale absențe și de suportul necontenit al soției sale, Lise.

De asemenea, îi sunt profund îndatorat Liisei Välikangas, care a lucrat cu mine la testarea metodologiei de inovație în management prezentate aici. Totodată, cercetarea revoluționară efectuată de Julian Birkinshaw și Michael Mol cu privire la istoria inovației în management mi-a îmbogățit viziunea în nenumărate rânduri.

Mulțumiri din inimă se impun și profesorului Roy Jacques, a cărui carte *Manufacturing the Employee* m-a ajutat să înțeleg mai bine nașterea ortodoxiei managementului și modul în care ea poate fi combătută. M-au inspirat, de asemenea, Stuart Kauffmann, Francis Fukuyama, Richard Florida și Huston Smith. Le sunt recunoscător pentru ajutorul lor în traducerea unei mici părți din gândirea lor în lumea managementului.

Deși ideile prezentate în această carte au fost testate în cadrul a numeroase companii din toată lumea, aș dori să le mulțumesc în mod special lui Brad Anderson, Shari Ballard, Denise La Mere și lui Kal Patel de la Best Buy. Prin aceea că ne-au pus la dispoziție, mie și colegilor mei, un laborator real în care să testăm cele mai radicale idei, ne-au ajutat să înțelegem mai bine puterea și limitele inovației în management.

În multe dintre pasaje, cartea de față reflectă bunăvoința directorilor executivi de a discuta cu mine și cu Bill despre practicile lor neconvenționale de management. Aș dori să amintesc contribuțiile următoarelor companii și persoane.

Din partea Google: Shona Brown, Marissa Mayer, Eric Schmidt și Elliott Schrage. De la W.L. Gore and Associates: Rich Buckingham, Heidi Cofran, Sonia Dunbar, Donna Frey, Brad Jones, Terri Kelly, Jack Kramer, Tom Moore, Joseph Rowan, Ed Schneider, Matthew Schreiner, Betty Snyder și Steve Young. Din partea IBM: Rod Adkins, Jeff Benck, Letina Connelly, Mike Giersch, Jan Jackman, Dan McGrath și Gerry Mooney. Din partea Best Buy: Jeff Severts. De la Rite-Solutions: Jim Lavoie.

Vechea mea colegă Grace Reim și-a petrecut mai bine de jumătate de an având grijă ca eu să mă ocup de cercetare și să pot scrie această carte. Ca sarcină și mai importantă, ea a fost managerul de proiect, arătându-se, la fiecare pas, înțeleaptă, eficientă și neînduplecată.

În fine, le sunt recunoscător lui David Goehring și lui Hollis Heimbouch de la Harvard Business School Press pentru șansa de a lucra cu minunatul lor personal. Nicăieri nu este de găsit o echipă atât de dedicată și capabilă de a da viață ideilor noi de afaceri. Jeff Kehoe, editorul meu, a avut o contribuție majoră la calitatea cărții pe care o aveți în față. Entuziasmul său, critica incisivă precum și numeroasele sale sugestii au reprezentat tot atâtea recompense pentru munca mea. Alte persoane cărora merită să le fie recunoscută contribuția sunt Stephani Finks, Marcy Barnes-Henrie și Dino Malvone, dar și întreaga echipă de marketing și publicitate de la Press.

Dacă această carte are vreun merit, atunci el este al celor menționați mai sus. Lipsurile sale îmi pot fi atribuite, bineînțeles, mie.

Gary Hamel
septembrie 2007

Partea întâi

De ce este importantă inovația în management

1 | Sfârșitul managementului?

Cum arată viitorul managementului în viziunea voastră? Deplasaţi-vă cu gândul peste zece sau douăzeci de ani şi întrebaţi-vă: cum vor fi organizate şi gestionate cele mai profitabile companii ale viitorului? Ce practici noi şi nonconformiste de management vor face diferenţa între avangardă şi vechea gardă? Ce acţiuni surprinzătoare pentru actualii lideri ai afacerilor vor face sau nu vor întreprinde managerii viitoarelor companii de top? Ce se va schimba în felul în care companiile vor gestiona talentul, aloca resursele, dezvolta strategii şi evalua performanţa?

Cu alte cuvinte, puteţi concepe schimbări fundamentale în felul în care efortul uman va fi impulsionat şi gestionat în anii care vor veni? Vă puteţi imagina schimbări dramatice şi profunde în modul în care managerii conduc? Nu disperaţi dacă răspunsul este „nu". Luând în considerare cât de puţin s-a schimbat managementul în ultimele decenii, nu este deloc surprinzător că majorităţii oamenilor le vine destul de greu să creadă că managementul s-ar putea reinventa în deceniile următoare.

Managementul – o tehnologie în proces de maturizare

Dacă am lua ca termen de comparaţie schimbările radicale pe care le-a adus ultima jumătate a secolului trecut în materie de tehnologie, stil de viaţă şi geopolitică, am observa că practica managementului a avansat cu viteza melcului. Cu toate că un director executiv din anii 1960 care ar ateriza în zilele noastre ar fi uluit de lanţurile de magazine care-şi refac permanent stocurile şi de capacitatea de a fi la dispoziţia clienţilor lor 24 de ore din 24/7 zile din 7, el sau ea ar observa că între ritualurile managementului de azi şi cele care guvernau viaţa corporaţiilor acum o generaţie sau două este o diferenţă foarte mică. Poate că ierarhiile s-au mai aplatizat, dar ele nu au dispărut complet. Angajaţii din linia întâi sunt poate mai inteligenţi şi mai bine pregătiţi, dar încă li se cere să fie cuminţi şi să execute ordinele superiorilor. Managerii de la nivelurile inferioare sunt în continuare numiţi de manageri cu experienţă. În continuare, strategia se concepe la vârf. Iar deciziile continuă să se ia de către persoane cu titluri înalte şi cu salarii mari. Chiar dacă numărul celor din managementul de nivel mijlociu s-a mai redus, cei care au rămas fac ceea ce managerii au făcut întotdeauna – stabilesc bugetele, deleagă sarcinile, evaluează performanţele şi-şi impulsionează angajaţii să dea tot ce e mai bun din ei.

De ce pare că managementul este prins într-o buclă temporală? Poate pentru că am ajuns la *sfârşitul* managementului – în sensul în care Francis Fukuyama susţine că am ajuns la sfârşitul istoriei. Dacă democraţia liberală este răspunsul final al goanei eterne a omului după autodeterminare politică, poate că managementul modern, aşa cum a evoluat el în ultimul secol, este răspunsul final dat unei întrebări epocale: „Cum putem gestiona în mod eficient efortul uman?" Poate că am dobândit, într-o măsură mai mare sau mai mică, ştiinţa de a organiza indivizii, de a aloca resursele, de a defini obiectivele, de a concepe planuri, de a minimaliza deviaţiile de la practicile optime. Poate că majoritatea problemelor grave de management au fost deja rezolvate.

Sau poate că nu. Dacă managementul modern nu a ajuns încă la apogeul eficienţei sale şi, date fiind provocările care urmează, nici măcar nu se află pe *acea* pantă ascendentă? Stuart Kauffman, talentatul biolog și *alumnus* al Santa Fe Institute, folosește noțiunea de „peisaj al aptitudinii"[1] pentru a descrie limitele progresului evolutiv. În lanțul muntos alegoric al lui Kauffman, vârfurile mai înalte reprezintă nivele mai înalte de dezvoltare evolutivă. Pe măsură ce o specie se adaptează și se schimbă, ea urcă din ce în ce mai sus pe această pantă a aptitudinii. La început, punctul de plecare fiind o vale adâncă, fiecare potecă duce în sus. Dar, evoluând, procentul de teren de deasupra sa se micșorează treptat. În timp, rămân din ce în ce mai puține poteci care duc în sus și tot mai multe care duc în jos. Rezultatul este o încetinire a ritmului evoluției. Într-un peisaj evolutiv extins, adică unul cu multiple poteci, șansele ca o anumită specie să străbată o porțiune echivalentă cu K2 sau Kangchenjunga sunt foarte reduse. În schimb, călătoria sa întortocheată probabil se va sfârși în vârful unui munte apropiat – un pisc, prin comparație, fiind o biată umbră a munților care tronează la orizont.

Cred că aceasta este condiția managementului modern. După o evoluție rapidă în prima jumătate a secolului al XX-lea, tehnologia managementului a ajuns la un munte apropiat. În loc să se așeze confortabil pe vârful unui Everest al reușitelor, managementul se odihnește mulțumit pe o ridicătură modestă din Apalași – Mount Love, să-i spunem. Cu toate că din vârful de 2 000 de metri al Muntelui Love sunt vizibili și munți mai înalți, niciunul dintre ei nu ajunge la cei 8 000 ai monștrilor din Himalaya.

Departe de mine gândul de a minimaliza reușitele managementului. Aveți două mașini în garaj, un televizor în fiecare cameră și un aparat digital în fiecare buzunar, grație inventatorilor managementului modern. În timp ce inovațiile instituționale, precum societățile pe acțiuni și legea brevetelor, au

BCU CLUJ / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

stat la baza progresului economic modern şi, cu toate că inovaţiile tehnologice – de la telefon la microprocesor – au asigurat, în mare parte, combustibilul, inventarea managementului industrial, la începutul secolului al XX-lea, a transformat politicile vizionare şi descoperirile ştiinţifice în prosperitate mondială.

S-ar putea spune că managementul modern – care cuprinde analiza varianţei, bugetarea, managementul proiectelor, conceptul de *pay-for-performance*, planificarea strategică şi altele – reprezintă una dintre cele mai importante invenţii ale umanităţii – împreună cu focul, limbajul scris şi democraţia. Să luăm exemplul studentului care pleacă în vacanţă şi care cheltuie mai puţin pe biletul de avion spre Fort Lauderdale decât ar cheltui pe băutură în vacanţa de primăvară; sau un împătimit al jocurilor care lasă câteva sute de dolari pentru un computer şi care se aşteaptă să primească o maşină care să depăşească performanţele supercomputerelor de ieri; gurmandul care nu pare deloc impresionat de faptul că supermarketul şic din zonă comercializează peste douăzeci de soiuri de oţet balsamic; sau chinezul care lucrează în fabrică şi care, în curând, va putea să-şi cumpere prima motocicletă – toate aceste suflete, şi multe alte miliarde ca ei, ar trebui să se prosterneze în faţa altarelor ridicate în memoria lui Daniel McCallum, Frederick Winslow Taylor, Max Weber, Chester Barnard, W. Edwards Deming, Peter Drucker şi a tuturor apostolilor şi profeţilor managementului modern.

Cu toate acestea, fiecare invenţie măreaţă, inclusiv managementul, parcurge un drum care merge de la naştere la maturitate şi, ocazional, la senectute. Aceasta este cunoscuta curbă S, iar dinamica sa este aidoma peisajului evolutiv al lui Kauffman. Noile invenţii, cum ar fi trăsura cu combustibil inventată de Gottlieb Daimler în 1886, au parte de obicei de

BCU IAŞI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

un start mai anevoios. La început, apar zeci de provocări tehnice, de natură să le dea de furcă inventatorilor şi să încetinească progresul. Odată ce aceste bariere sunt îndepărtate, ritmul dezvoltării se accelerează. Combinaţii de cunoştinţe şi, foarte curând, valuri de idei inovatoare retrasează limitele posibilului. Inevitabil însă, legea rezultatelor în scădere intră în ecuaţie şi, la un moment dat, raportul dintre progres şi efortul investit începe să scadă. Pe măsură ce ne apropiem de limitele fizice, progresele majore devin din ce în ce mai greu de atins.

Din păcate, adolescenţa turbulentă şi inventivă a managementului se află la o distanţă de aproape un secol de noi. Adevărul este că majoritatea instrumentelor şi tehnicilor fundamentale ale managementului modern au fost inventate de oameni care s-au născut în secolul al XIX-lea, la scurt timp după terminarea Războiului Civil american. Acei pionieri cutezători au conceput fişe de post şi metode de lucru standardizate. Au inventat protocoale pentru planificarea producţiei şi programare. Erau maeştri ai subtilităţilor analizei costurilor şi a profitului. Au instituit raportări pe baza excepţiilor şi au dezvoltat controale financiare detaliate. Au conceput scheme de recompense bazate pe stimulente şi au creat departamente de resurse umane. Au creat instrumente sofisticate de bugetare şi, până în 1930, concepuseră deja arhitectura de bază a companiilor cu mai multe divizii şi enumeraseră principiile brand managementului.

Acum gândiţi-vă la ultimii 20 sau 30 de ani de management. Puteţi identifica zece inovaţii de talia celor care au pus bazele managementului modern? Eu, unul, nu pot. Precum motorul pe benzină, modelul nostru de management, rămas neschimbat din era industrială, lâncezeşte la celălalt capăt al curbei S şi este posibil să-şi fi atins limitele progresului.

Bineînţeles, se pune întrebarea dacă *avem* cu adevărat nevoie de un nou model de management şi, în caz că avem, dacă există unul care aşteaptă să fie descoperit. Poate că ar trebui să sărbătorim sfârşitul managementului. Poate că, după decenii de eforturi, nu mai sunt munţi de urcat şi nici noi curbe S de descoperit.

Şi totuşi, înainte să desfacem şampania, poate că ar trebui să ne întrebăm dacă suntem mulţumiţi cu situaţia de fapt. Sunt oare zilele noastre de lucru atât de satisfăcătoare şi companiile noastre atât de nesfârşit de capabile încât este inutil să ne dorim ceva mai bun? Eu nu cred. Din nou, să luăm exemplul democraţiei. Chiar dacă este, cum a spus Winston Churchill, cea mai nefericită formă de guvernare cu excepţia tuturor celorlalte, esenţa sa este plină de contradicţii care aşteaptă să fie rezolvate. Prima dintre ele este provocarea pe care o constituie protejarea drepturilor minorităţilor, protejând în acelaşi timp voinţa majorităţii. De la tratamentul ruşinos pe care l-a aplicat America triburilor indiene până la disputele cu privire la muncitorii ilegali; de la accesele constante de antisemitism din partea Europei până la cele mai recente eforturi de a integra o minoritate musulmană în creştere, necesitatea de a-i proteja pe cei lipsiţi de drepturi politice este o problemă care a planat mereu deasupra societăţilor democratice. Provocările se înnoiesc permanent. De exemplu, cum se pot proteja societăţile democratice de ameninţarea terorismului fără să încalce libertăţile civile? Cum pot ele slăbi strânsoarea grupurilor de interese pentru a atenua riscurile schimbărilor climaterice la nivel global? Date fiind acestea, dar şi alte provocări la fel de dificile, trebuie să îndrăznim să sperăm că practica democraţiei va continua să evolueze.

În condiţiile în care democraţia mai are încă munţi de trecut, la două mii cinci sute de ani de la naşterea sa în Grecia

BCU ASEM CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

antică, ar fi o dovadă de aroganță din partea noastră să presupunem că, după doar un secol de progres, managementul modern și-a epuizat propriul potențial de evoluție – la fel de absurd fiind și să credem că o tehnologie care ne-a servit în mod admirabil pe parcursul celui de-al XX-lea secol va fi la fel de adecvată nevoilor secolului al XXI-lea. Adevărul este că, în ciuda indiscutabilelor reușite, managementul modern ne-a lăsat moștenire un set de enigme și principii comerciale dificile care solicită de urgență un tip de gândire vizionară și o abordare nouă. Privind înainte, suntem puși față în față cu un val de probleme noi – dificultăți și dileme care dezvăluie limitele sistemelor și ale proceselor managementului nostru prăfuit.

Deasupra vechilor compromisuri

Pe parcursul dezvoltării sale, managementul modern a rezolvat o multitudine de probleme serioase: a reușit să sfărâme sarcini complexe în pași mici și repetabili, să asigure aderența la proceduri standard de operare, să evalueze corect costurile și profiturile, să gestioneze munca a zeci de mii de angajați și să sincronizeze operațiuni la scară globală. Și totuși, pentru aceste succese am plătit un preț mare. Mecanismul managementului modern îi determină pe cei refractari, pe nonconformiști și pe spiritele libere să se conformeze unor standarde și reguli, dar, astfel, irosește cantități considerabile de imaginație și inițiativă. Instaurează disciplina, dar pune în pericol adaptabilitatea organizațională. Multiplică puterea de cumpărare a consumatorilor, dar fabrică milioane de sclavi care își desfășoară activitatea în companii cvasifeudale, cu susul în jos. Cu toate că managementul modern a jucat un rol substanțial în creșterea eficienței în afaceri, nu există prea multe dovezi care să susțină o sporire a moralității lor.

Managementul modern a oferit multe, dar a și luat multe la schimb; și continuă să ia. Poate că a venit momentul să renegociem termenii contractului. Trebuie să învățăm să coordonăm eforturile a mii de indivizi, fără a crea o ierarhie apăsătoare de supraveghetori; să menținem o marjă strânsă a costurilor, fără să obstrucționăm imaginația; și să construim companii în care disciplina și libertatea nu se exclud reciproc. În acest nou secol, trebuie să facem tot ce ne stă în putere pentru a ne situa deasupra compromisurilor aparent inevitabile care ne-au fost lăsate ca moștenire, și nu una îmbucurătoare, de managementul modern.

Exploatarea noilor provocări

Chiar dacă practicile managementului modern nu evoluează atât de rapid precum au făcut-o odinioară, mediul în care se dezvoltă afacerile secolului al XXI-lea este mai volatil ca oricând. Cu toate că acest secol este încă tânăr, a dat naștere deja unui număr considerabil de progenituri în forma unor provocări înspăimântătoare de management, cu mult diferite de cele cu care s-au confruntat precursorii noștri:

- Pe măsură ce crește ritmul schimbării, din ce în ce mai multe companii se trezesc pe partea greșită a curbei schimbării. Cercetările recente efectuate de L.G. Thomas și Richard D'Aveni[2] sugerează că leadershipul industriei se schimbă din ce în ce mai des și că avantajul competitiv se erodează mai rapid decât în oricare altă perioadă. În prezent, nu sunt prinse pe picior greșit doar câteva companii oarecare, ci și industrii întregi – linii aeriene, magazine universale cu tradiție, trusturi de televiziune, marile companii farmaceutice, producătorii auto ai Americii, ziarele și industria muzicală.

- Dereglementarea, împreună cu efectele de *de-scaling* ale noilor tehnologii, sunt de natură să reducă semnificativ barierele pentru accesul într-o varietate de industrii, de la cea publicistică la telecomunicații, la domeniul bancar și industria aeriană. Rezultatul acestui proces este o fragmentare a oligopolurilor cu tradiție și dezvoltarea graduală a unei „anarhii" competitive.
- Din ce în ce mai mult, companiile se văd prinse în „rețele de valori" și „ecosisteme" asupra cărora au un control parțial. Ca o consecință, rezultatele competitive sunt din ce în ce mai puțin produsul unei puteri pe piață, cât cel al unei negocieri eficiente. „Deverticalizarea", renunțarea la intermediari și externalizarea unor servicii, cuplate cu sporirea numărului de proiecte dezvoltate în colaborare și a consorțiilor industriale determină o slăbire a controlului firmelor asupra propriilor destine.
- Digitalizarea oricăror produse nelegate la pământ amenință companiile a căror activitate se compune din crearea și vânzarea de proprietate intelectuală. Companiile farmaceutice, studiourile de film, editurile și designerii vestimentari luptă din răsputeri să se conformeze unei lumi în care informația și ideile „aspiră la libertate".
- Internetul transferă cu repeziciune puterea de negociere dinspre producători către consumatori. În trecut, loialitatea consumatorului era adesea rezultatul unor costuri ridicate de cercetare și al informațiilor parțiale, iar companiile profitau adesea de ignoranța consumatorilor. Azi, consumatorii dețin un control nemaiîntâlnit – și, într-o lume a informațiilor aproape impecabile, există din ce în ce mai puțin loc pentru produse și servicii mediocre.

- Ciclul de viață al strategiilor se micșorează. Grație capitalului abundent, puterii de externalizare a serviciilor și permeabilității globale a internetului, acum se poate pune pe picioare o afacere mai rapid decât a fost vreodată posibil. Însă, cu cât ritmul de dezvoltare al unei afaceri crește mai repede, cu atât mai grabnic își va împlini promisiunea modelului inițial de business, a vârfurilor sale, și va ajunge la decrepitudine.
- Costurile de comunicare apăsătoare și globalizarea permit accesul în varii industrii al unor cete de afaceri noi, cu costuri foarte mici de întreținere. Aceşti noi competitori sunt nerăbdători să exploateze costurile moștenirii lăsate de vechea gardă. În timp ce unii veterani se vor alătura „cursei către baza piramidei" și-și vor muta activitățile principale în zonele cu cel mai mic cost de întreținere, mulți alții vor găsi că reconfigurarea operațiunilor globale este foarte dificilă. În timp ce companiile indiene sunt execrabile în ceea ce privește slujbele în sectorul serviciilor și China își sporește constant cota de piață manufacturieră globală, companiile localizate oriunde altundeva vor încerca din greu să-și mențină profiturile.

Aceste noi realități solicită noi abilități organizatorice și manageriale. Pentru a prospera într-o lume din ce în ce mai feroce, companiile vor trebui să devină la fel de adaptabile din punct de vedere strategic precum sunt de eficiente operațional. Pentru a-și menține profiturile, va trebui să devină capabile de a încălca regulile prin inovație. Și, dacă vor să se situeze, din punctul de vedere al inovației și al gândirii strategice, deasupra unei bande din ce în ce mai numeroase de noi competitori, va fi necesar să învețe cum să-și determine angajații să fie cât pot de buni în fiecare zi. Acestea sunt provocările cu care se vor confrunta inventatorii managementului în secolul al XXI-lea.

BCU IAȘI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Limitați de propriul ADN

Oricât de puțin timp ați fi petrecut în cadrul unor companii mari, știți că a avea pretenția ca ele să fie agere din perspectivă strategică, inovatoare în permanență sau să ofere un mediu de lucru impulsionant – sau oricum altcumva în afară de eficiente pur și simplu – ar fi ca și cum ați încerca să învățați un câine să danseze tango. Câinii sunt patrupede. ADN-ul lor nu include abilitatea de a dansa. Așa se întâmplă și cu marile corporații. Structura ADN-ului lor managerial face ca unele lucruri să fie ușoare, iar altele aproape imposibile. Reinventarea, reducerea costurilor, dezvoltarea continuă, externalizarea unor servicii și off-shoring-ul: aceste aspecte sunt perfect compatibile cu materialul genetic al marilor companii. Obiectivele lor: mai bine, mai repede, mai alert și mai ieftin – echivalentul corporatist al câinilor care aleargă după pisici și care urinează pe hidranți. Cu toate acestea, din păcate, rezolvarea compromisurilor mai detestabile ale managementului modern și gestionarea discontinuităților zilei de mâine necesită o abilitate mai apropiată de terapia de înlocuire a genelor. Dați-mi voie să vă explic ce vreau să spun prin asta.

Managementul modern este mai mult decât o suită de instrumente și tehnici utile; este o *paradigmă*, ca să împrumut un termen din jargonul ultrauzitat al lui Thomas Kuhn. O paradigmă este mai mult decât un mod de gândire – este o viziune asupra lumii, o credință foarte răspândită și adânc încetățenită cu privire la problemele care merită sau pot fi rezolvate. Kuhn spune următorul lucru: „[O paradigmă] este un criteriu pe baza căruia se aleg problemele despre care (...) se presupune că ar avea soluții. Într-o mare măsură, acestea sunt singurele probleme pe care comunitatea (...) își va încuraja membrii să încerce să le rezolve. Alte probleme (...) vor fi respinse datorită

BCU IAȘI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

caracterului metafizic (...) sau pur și simplu deoarece sunt prea complicate pentru a merita timpul necesar rezolvării lor. Din acest punct de vedere, o paradigmă poate chiar izola o comunitate de acele chestiuni sociale importante care nu sunt reductibile la o formă [familiară] de puzzle deoarece nu pot fi rezumate în termenii instrumentelor conceptuale și utile cu care lucrează respectiva paradigmă”[3].

Suntem cu toții prizonierii propriilor noastre paradigme. Și, ca *manageri*, ne mișcăm în interiorul unei paradigme care poziționează eficiența înaintea oricărui alt obiectiv. Acest lucru nu ar trebui să ne surprindă, din moment ce managementul modern a fost inventat pentru a rezolva problema *in*eficienței. Un pic de istorie ne-ar ajuta să evidențiem importanța acestei idei.

Chiar dacă este imposibil să datăm cu exactitate nașterea managementului modern, majoritatea istoricilor îl plasează pe Frederick Winslow Taylor în apropierea începuturilor managementului modern și îl privesc ca pe cel mai influent inovator în management din secolul al XX-lea. Taylor credea că o abordare empirică, bazată pe date, a structurii muncii ar genera creșteri substanțiale ale productivității. Ca părinte al managementului științific, Taylor s-a luptat cu eforturi futile, sarcini prost concepute, standarde de performanță laxe sau nerealiste, decalaje între cerințele postului și capabilitățile angajatului, sisteme de stimulare care, din contră, descurajau cele mai admirabile eforturi – adversari pe care orice manager din secolul al XXI-lea i-ar recunoaște dintr-o privire.

Taylor susținea că eficiența constă în „a ști exact ce vrei ca oamenii să facă și a te asigura că fac acele lucruri în cel mai bun și cel mai ieftin mod posibil”[4]. El era de părere că managementul ar putea deveni „o știință în toată puterea cuvântului, întemeiată pe legi, reguli și principii clar definite”[5]. Atât pentru

Taylor, cât și pentru fiecare director cu o gândire economică sau consultant de eficiență de după el, secretul creșterii productivității este un „management metodic"[6]. Într-adevăr, ni-l putem imagina pe Taylor privindu-ne din raiul său perfect organizat și zâmbindu-le cu simpatie acoliților Six Sigma care continuă să-i disemineze învățăturile. (Singura sa surpriză s-ar putea să fie faptul că managerii secolului al XXI-lea sunt în continuare obsedați de aceleași probeme care-i ocupau mintea inventivă acum o sută de ani.)

Contribuția lui Taylor la progresul economiei, dar și al managementului, în general, este dovedită de peste o sută de ani de sporirea neîntreruptă a productivității fabricilor. Între 1890 și 1958, de exemplu, productivitatea în industria manufacturieră din Statele Unite, socotită per oră de lucru, a crescut de aproape cinci ori; și a continuat să crească. Din păcate, concomitent cu această creștere în productivitate, s-a înregistrat și o sporire a birocrației. Cum altfel ar putea cineva atinge obiectivul lui Taylor, acela de mecanizare a muncii, decât prin dezvoltarea unei birocrații, cu procedurile sale standard, cu descrieri exacte ale posturilor, obiective din ce în ce mai înalte și structuri ierarhice de raportare?

Max Weber, renumitul sociolog german contemporan cu Taylor, susținea că birocrația este apogeul organizării sociale: „Fără excepție, experiența a arătat că un model pur birocratic de organizare administrativă (...) este, dintr-o perspectivă pur tehnică, capabil de a atinge cel mai înalt grad de eficiență și este, la nivel formal, cea mai rațională metodă cunoscută nouă de a exercita controlul asupra oamenilor. Este superioară oricărei alte forme în ceea ce privește precizia, stabilitatea, rigoarea disciplinei și siguranța. Din acest motiv, are avantajul unui grad ridicat de calculabilitate a rezultatelor, benefic pentru directorii companiilor și pentru cei care desfășoară activitatea pe baza ei"[7].

În accepțiunea lui Weber, compania ideală avea următoarele caracteristici:

- Diviziunea muncii și responsabilitățile erau clar specificate pentru fiecare membru al companiei.
- Funcțiile erau organizate conform unei ierarhii care rezulta într-o scară a autorității.
- Personalul era selectat pe baza competențelor sau a expertizei tehnice.
- Managerul lucra pentru proprietarul companiei, dar nu era principalul deținător al afacerii.
- Fiecare angajat al companiei trebuia să se supună unor reguli stricte și unui grad de control adecvat poziției ocupate. Regulile erau impersonale și uniform aplicate.[8]

Un manager al secolului al XXI-lea nu ar fi foarte surprins de rândurile de mai sus. Și, cu toate că Max Weber a murit acum 90 de ani, controlul, precizia, stabilitatea, disciplina și siguranța – aspirațiile cuprinse în imnul său dedicat birocrației – sunt în continuare virtuțile canonice ale managementului modern. Chiar dacă deplângem birocrația, ea este în continuare principiul organizatoric de la baza oricărei companii private sau publice din lume, inclusiv a voastră. Cu toate că managerii cu o gândire progresistă muncesc din greu pentru a contracara efectele sale sfidătoare, sunt puțini care ar putea schița o alternativă radicală.

Cam așa stau lucrurile: încercăm în continuare să rezolvăm puzzle-uri de tip Taylor și ne ducem existența în companii de tip Weber. Trebuie să recunoaștem că o mare parte din provocările managementului din secolul XXI au fost confirmate în cadrul consiliilor și al ședințelor directoriale și, din loc în loc, se pot găsi încercări serioase de inovație în management (pe unele le vom discuta în capitolele următoare). Cu toate acestea,

BCU CLUJ / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

progresul nostru de până acum a fost supus direcției impuse de paradigma managerială caracterizată de concentarea pe eficiență și birocrație. Majoritatea dintre noi gândesc în continuare ca niște căței.

Imperativul revoluționar

Improvizăm, peticim și actualizăm. Creăm proiecte și departamente inovatoare, în loc să înființăm companii inovatoare în toate aspectele. Ne referim la angajații noștri ca la „asociați" și „membri ai echipei", dar nu le lărgim cu adevărat limitele autorității. Îi încurajăm pe oameni să fie pro-schimbare, dar suntem refractari la aplicarea principiilor activismului fundamental. Vorbim despre o meritocrație, dar ne opunem noțiunii de proces de recompensare la 360 de grade.

Adevărul este că majoritatea dintre noi suntem încă tributari vechii paradigme. Suntem membrii *clasei birocratice*. Ca directori, manageri și supervizori, am învățat cum să folosim tehnologia managementului – conferințele de planificare, ședințele de stabilire a bugetului și sistemul de evaluare a performanțelor – pentru a ne atinge obiectivele. Ce e mai important, am învățat cum să ne folosim de prerogativele postului, de accesul la putere și de profesionalismul nostru rafinat pentru a prospera. Discuțiile despre revoluționare – în special despre *revoluționarea managementului* – ne dau o stare de anxietate. Ne întrebăm cine va ajunge în vârful piramidei în condițiile în care regulile și rolurile managementului se schimbă?

Și totuși, în ciuda rezervelor noastre, suntem conștienți de faptul că teza centrală a lui Kuhn este inconstestabilă: progresul real necesită o revoluție. Nu ne putem târî picioarele până la următoarea curbă S. Trebuie să ne deplasăm în salturi.

BCU CLUJ / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Trebuie să sărim peste noțiunile noastre prefabricate, peste toate practicile care au dat rezultate pentru alții, peste sfaturile tuturor experților și peste propriile noastre îndoieli. După cum vom vedea, nu este necesar să sărim în joc cu sute de milioane de dolari sau să ne punem cariera în pericol în timpul acestor salturi. Nu trebuie să sărim fără a avea vreo idee cu privire la locul de aterizare. Dar va trebui totuși să sărim – măcar în imaginație.

Taylor a înțeles că inovația în management necesită salturi intelectuale înalte. În 1912, cu 50 de ani înainte de apariția volumului capital al lui Kuhn, Taylor s-a prezentat în fața unui comitet congresional și a susținut că o revoluție mentală este condiția managementului științific, nici mai mult, nici mai puțin:

> Acum, în esența sa, managementul științific implică o revoluție mentală radicală din partea oricărei persoane, indiferent de compania sau industria în care activează – o revoluție mentală radicală din partea acelor oameni în ceea ce privește munca lor, colegii lor și angajatorii lor. În același timp, implică o revoluție mentală la fel de radicală din partea celor din management – a supraveghetorului, a administratorului, a proprietarului respectivei afaceri, a consiliului director – o revoluție mentală radicală din partea acestora cu privire la responsabilitățile lor față de colegii lor din management, față de subalterni și față de întregul set de probleme cotidiene. În lipsa acestei revoluții mentale complete de ambele părți, managementul științific nu poate exista.[9]

Ca și alți profeți ai viitorului, poate că Taylor a exagerat un pic în retorica sa revoluționară, însă puțini dintre contemporanii săi i-ar fi contrazis teza conform căreia managementul științific reprezintă un derapaj considerabil de la practicile de până atunci.

De exemplu, în 1890, o companie de mărime medie din Statele Unite avea cam patru angajați, puține erau cele care

BCU IAȘI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

depăşeau două sute de angajaţi. Dacă aţi fi trăit în acele timpuri, v-ar fi fost greu să vă imaginaţi că o companie ar putea vreodată să ajungă la dimensiunile unei U.S. Steel, care, ulterior achiziţiei Carnegie Steel în 1901, a devenit prima companie din lume cu o cotă de piaţă de un miliard de dolari. Ar fi fost aproape de neconceput ca o afacere fondată în 1903 – este vorba despre Ford Motor Company – să producă, zece ani mai târziu, aproape o jumătate de milion de maşini pe an. Şi ar fi fost la fel de greu de prezis inovaţiile în management care, cumulate, au făcut posibile aceste reuşite.

Ar fi oare posibil ca practicile managementului să se schimbe într-o măsură atât de radicală în primele două sau trei decade ale *acestui* secol, cum s-a întâmplat în primii ani ai secolului al XX-lea? Eu cred că da. Mai mult decât atât, cred că *trebuie* să facem asta. Provocările cu care se confruntă liderii afacerilor în secolul al XXI-lea sunt cel puţin la fel de intimidante, incitante şi fără precedent precum au fost cele cu care s-au întâlnit pionierii industriilor globale acum o sută de ani. Sigur, suntem forţaţi de precedent, şi majoritatea dintre noi manifestăm un interes legitim faţă de starea de fapt a managementului. Dar dacă oamenii au putut inventa compania industrială modernă, atunci ar trebuie să fie capabili să o reinventeze.

Trebuie să recunosc că programa standard a unui MBA, cel mai popular program de master în management, sau a unui program de dezvoltare a leadershipului nu prezintă alternative rezonabile la modul în care conducem, planificăm, organizăm, motivăm şi administrăm în prezent. Dar un inovator adevărat nu face achiziţii în virtutea a ceea ce există; în schimb, el va visa la ceea ce ar putea exista. În concluzie, scopul acestei cărţi este acela de a vă ajuta, pe voi şi pe colegii voştri, să vizualizaţi şi apoi să inventaţi viitorul managementului.

2 Avantajul suprem

De ce ar trebui ca voi şi colegii voştri să vă înhămaţi la sarcina de a reinventa managementul? Deoarece, pentru a nu folosi multe cuvinte, inovaţia în management dă roade. Comparată cu alte tipuri de inovaţie, are abilitatea unică de a opera modificări radicale şi durabile în ceea ce priveşte avantajul competitiv. Înainte de a analiza dovezile care susţin această aserţiune, haideţi să ajungem la un numitor comun în privinţa definiţiei. *Ce* este, mai exact, inovaţia în management? Şi cum diferă ea de alte tipuri de inovaţie?

Definirea inovaţiei în management

În cazul nostru, vom numi inovație în management orice practică de natură să *modifice substanțial modul în care se desfășoară activitatea de management sau care schimbă într-un grad semnificativ practicile standard ale unei companii și, ca urmare a acestor modificări, compania respectivă își atinge obiectivele.* Mai simplu spus, inovația în management este de natură să schimbe modul de lucru al managerilor, scopul fiind acela de a mări performanțele companiei.

Așadar, în ce constă activitatea managerilor? În ultimii o sută de ani, teoreticienii afacerilor au susținut idei destul de similare cu privire la activitatea managerilor. În 1917, Henri Fayol, unul dintre primii teoreticieni ai managementului, considera că munca unui manager include planificarea, organizarea, distribuirea sarcinilor, coordonarea și controlul[1] – o definiție probabil acceptată fără prea mari rezerve de directorii companiilor de azi. După părerea mea, teoriile cu privire la management emise pe parcursul ultimului secol sugerează faptul că practica managementului implică:

- Stabilirea şi programarea *obiectivelor,*
- Impulsionarea şi echilibrarea *efortului,*
- Coordonarea şi controlul *activităţilor,*
- Dezvoltarea şi repartizarea *talentului,*
- Acumularea şi aplicarea *cunoştinţelor,*
- Cumularea şi alocarea *resurselor,*
- Dezvoltarea şi menţinerea *relaţiilor,*
- Gestionarea şi satisfacerea necesităţilor *acţionarilor.*

Aceste sarcini sunt esenţiale în îndeplinirea obiectivelor oamenilor, fie că ele sunt pregătirea unei misiuni pe Marte, conducerea unei şcoli, producţia unui blockbuster la Hollywood sau o strângere de fonduri organizată de biserică. Orice idee care schimbă în mod fundamental modul în care se îndeplinesc aceste activităţi poate fi numită inovaţie în management.

Inovaţia în management implică de asemenea şi schimbări aducătoare de valoare în structurile şi rolurile din cadrul companiei. Companiile sunt alcătuite din divizii, departamente, grupuri de lucru, comunităţi de practică şi alianţe cu furnizori, parteneri şi clienţi majori. O nouă modalitate de a asigura comunicarea dintre aceste entităţi poate reprezenta o inovaţie în management. De exemplu, InnoCentive, iniţial parte din Eli Lilly and Company, a creat o piaţă globală dedicată expertizei ştiinţifice, care le permite companiilor „doritoare" să scoată la licitaţie provocări tehnice colosale în cadrul unei reţele de peste 70 000 de oameni de ştiinţă din întreaga lume. La trei ani de la lansarea sa, InnoCentive a intermediat peste un milion de dolari sub formă de bonificaţii către comunitatea sa de „rezolvatori", care adesea au găsit soluţii la probleme care le-au dat bătăi de cap echipelor departamentelor interne de cercetare și dezvoltare. Cu toate că aria de activitate a InnoCentive o reprezintă inovația în știință, procesele și structurile care stau la baza rețelei sale globale de ofertanți și „rezolvatori" sunt un exemplu de primă clasă de inovație în management, prin accea că implică noi modalități de echilibrare a efortului, coordonare a activităților și de aplicare a cunoștințelor – toate fiind componente ale activității manageriale.

În timp ce inovația la nivel operațional țintește procesele de business ale unei companii (achiziții, producție, marketing, onorarea comenzilor, customer service etc.), obiectivul inovației în management sunt procesele de management ale companiei – rețetele și practicile care reglementează modul în care activitatea managementului se desfășoară în fiecare zi. Procesele tipice includ:

- Planificarea strategică;
- Bugetarea;
- Managementul proiectului;
- Angajările și promovările;
- Trainingurile și dezvoltarea;
- Comunicarea internă;
- Managementul informațiilor;
- Evaluările periodice ale activității;
- Evaluările activității angajaților și sistemul de recompense.

Aceste procese sunt menite să stabilească protocoale standard pentru sarcini obișnuite de management precum evaluarea unui angajat sau revizuirea unei cereri de buget. Produc cele mai bune practici prin traducerea unor tehnici eficiente și metode cu o aplicabilitate globală. De asemenea, creează valorile managementului prin aceea că încurajează anumite

BCU IAȘI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

comportamente, și nu altele. Mai simplu spus, procesele managementului sunt „mecanismele de transmisie" care transpun principiile managementului în practici cotidiene. Chiar și într-o companie de dimensiuni medii este imposibil să schimbi „ce"-ul și „cum"-ul în ceea ce privește managementul fără să fie nevoie să schimbi procesele care stau la baza lui.

Puterea inovației în management

Pe parcursul ultimilor ani, împreună cu doi dintre colegii mei de la London Business School*, am analizat istoria inovației în management. Până la acest moment, am studiat peste 100 de realizări în management, care acoperă două secole. Am ajuns la o concluzie incontestabilă: progresele majore în practica managementului conduc adesea la schimbări semnificative în poziționarea competitorilor, conferindu-le de cele mai multe ori avantaje durabile companiilor deschizătoare de drumuri.

Să analizăm, de exemplu, topul companiilor care au înregistrat un succes constant în secolul al XX-lea: General Electric, DuPont, Procter & Gamble, Toyota și Visa. Ce a stat la baza ascensiunii acestor companii pe poziția de lideri globali? Bineînțeles, suspecții de serviciu – produse grozave, execuție organizată și lideri vizionari – au jucat un rol important. Dar, dacă mergem mai în profunzime, vom descoperi că, în primul și în primul rând, inovația în management a fost cea care le-a pavat drumul spre succes.

- *Gestionarea științei.* În primii ani ai secolului al XX-lea, General Electric a perfecționat cea mai importantă invenție a lui Thomas Edison, laboratorul industrial de cercetare. Succesul înregistrat de GE în aplicarea disciplinei de management în ceea ce privește procesul haotic al descoperirilor științifice i-a permis lui Edison să susțină că laboratoarele sale aveau capacitatea de a produce o invenție minoră o dată la 10 zile și o descoperire fundamentală la fiecare șase luni. Și nu era deloc o afirmație nefondată. În prima jumătate a secolului al XX-lea, GE a obținut mai multe brevete decât oricare altă companie din America.

---

* Profesorul Julian Birkinshaw și doctorul Michael Mol (n.a.).

- *Alocarea capitalului.* DuPont a jucat un rol crucial în dezvoltarea tehnicilor de bugetare a capitalului în 1903, când a folosit pentru prima dată calcularea ratei de profitabilitate. Câțiva ani mai târziu, compania a dezvoltat și o modalitate standard de a compara performanțele numeroaselor sale departamente. Aceste progrese au fost menite să rezolve o problemă presantă: cum se poate ajunge la o alocare rațională a capitalului în condițiile existenței unei palete extinse de proiecte atractive? Noile instrumente de decizie dezvoltate de DuPont au ajutat compania să devină unul dintre giganții industriei americane.
- *Gestionarea capitalului imaterial.* Superioritatea Procter & Gamble în industria bunurilor ambalate își are rădăcinile la începutul anilor 1930, când compania a început să-și standardizeze abordarea managementului de brand. La acea vreme, ideea de a crea valoare din capitalul imaterial era o noutate. În deceniile următoare, P&G și-a consolidat într-un ritm constant poziția inițială de lider în dezvoltarea și gestionarea unor branduri importante. În 2007, portofoliul de clienți al P&G includea 16 branduri care aduceau un profit anual de peste un miliard de dolari.[2]

- *Exploatarea înțelepciunii fiecărui angajat.* Toyota este de departe cel mai profitabil producător de mașini din lume. Mare parte din succesul său se datorează unei abilități unice de a-și implica angajații în căutarea neobosită a eficienței și a calității. Timp de peste 40 de ani, credința în capacitatea angajaților „obișnuiți" de a rezolva probleme complexe a alimentat abilitatea celor de la Toyota de a-și îmbunătăți permanent produsele. Într-adevăr, oamenii de la Toyota numesc uneori Sistemul de Producție Toyota, „Sistemul Oamenilor care Gândesc". În 2005, compania a primit peste 540 000 de idei de îmbunătățire de la angajații săi din Japonia.[3]
- *Crearea unui consorțiu global.* Visa, prima companie „virtuală" din lume, își datorează succesul inovației la nivel organizațional. La începutul anilor 1970, când băncile care au fondat Visa au format un consorțiu în Statele Unite, au pus bazele a ceea ce urma să devină una dintre cele mai prezente mărci din lume. Principala provocare de management a fost construirea unei companii care să le permită băncilor să concureze în continuare pentru atragerea clienților, colaborând în același timp în privința infrastructurii, a standardelor și a dezvoltării brandului. În prezent, Visa este o rețea complexă care unește peste 21 000 de instituții financiare și 1,3 miliarde de deținători de carduri. Rețeaua Visa procesează achiziții în valoare de peste două trilioane de dolari în fiecare an – aproximativ 60 la sută din totalitatea tranzacțiilor cu carduri de credit.

Aceste cazuri (ca și altele mai recente pe care le vom analiza în capitolele următoare) evidențiază rolul esențial pe care îl are adesea inovația în management în susținerea creării avantajelor durabile pentru companii. Într-adevăr, se pare că niciun alt factor nu a avut un rol atât de important în susținerea succesului competițional pe termen lung.

Această afirmație, oricât de îndrăzneață ar părea, este confirmată de concluziile teoreticienilor militari care au explorat originile superiorității constante în războaie. Și aici, se pare că inovația în management este decisivă. În bătălii, ca și în afaceri, majoritatea victoriilor sunt temporare și sunt consecutive unor pierderi colosale. Cu toate acestea, pe alocuri, printre paginile mânjite cu sânge ale istoriei, se poate găsi câte un regim militar care și-a zdrobit fără excepție inamicii, adesea în ciuda unui deficit de oameni sau resurse. După cum vă puteți imagina, aceste cazuri prezintă un interes crescut pentru teoreticienii războiului care, asemenea profesorilor de la facultățile de afaceri, sunt interesați de sondarea adâncimilor avantajului competitiv. De ce, s-ar întreba acești analiști, unele armate și forțe marine s-au bucurat de perioade îndelungate de supremație militară?

În fața unei asemenea întrebări, un profan și-ar spune că e vorba de superioritatea resurselor de armament. Dovezile esențiale includ:

- Letalul și foarte temutul arc lung din lemn de tisă, care, în secolul al XIV-lea, le-a permis arcașilor regelui Edward III să zdrobească în repetate rânduri inamicii Angliei.
- Agila și rapida caravelă cu trei catarge, un produs al ingeniozității iberice din secolul al XV-lea, care le-a conferit puterilor europene un avantaj considerabil în construirea imperiilor lor globale.
- Arma de foc, perfecționată la mijlocul secolului al XIX-lea, care le-a dat infanteriștilor prusaci un avantaj semnificativ față de adversarii lor europeni.

BCU ASIGENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

- Rachetele manevrate prin laser și satelit care le-au permis forțelor coaliției să distrugă instalațiile militare ale lui Saddam Hussein atât în primul, cât și în al doilea Război din Golf.

Cu toate acestea, o citire atentă a istoriei militare, ca cea oferită de MacGregor Knox și Williamson Murray în *The Dynamics of Military Revolution*[4], sugerează faptul că majoritatea progreselor tehnologice au avut o viață scurtă. Într-o bătălie, una dintre tabere capturează armele celeilalte sau, și mai bine, pe cei care au fabricat armamentul. Se dau plocoane și meșteșugarii se alătură taberelor adverse. Spionii străini pun mâna pe planuri sau armele se vând aliaților care mai apoi se transformă în inamici. Avantajele tactice și strategice – produsele gândirii vizionare pe timp de război – sunt doar un pic mai efemere. Manevrele eficiente de luptă și formațiile noi sunt, de cele mai multe ori, copiate rapid și neutralizate. Deși o tehnologie superioară, tacticile geniale – și ar mai fi și alte exemple – ar putea explica rezultatul unei singure bătălii, acestea nu pot fi baza unui succes militar constant: abilitatea de a ieși triumfător din haosul războiului de fiecare dată.

Și atunci, cum se poate explica avantajul militar *de lungă durată* – dacă nu prin arme superioare și comandanți geniali? Knox și Murray susțin că leadershipul de durată este, de cele mai multe ori, produsul unor progrese fundamentale în ceea ce privește doctrina militară și organizarea[5]. Armatele și forțele marine care au înregistrat cele mai multe victorii de-a lungul istoriei au fost acelea care au reușit să se rupă de trecut și să gândească noi moduri de a-și motiva, gestiona, antrena și distribui luptătorii. Ele au fost responsabile de inovații în management.

Vă voi da trei exemple care să vă ajute să înțelegeți importanța acestei idei.

Succesul armatei britanice în India, de la jumătatea secolului al XVIII-lea până la retragerea sa din subcontinent două sute de ani mai târziu, s-a datorat într-o foarte mică măsură armamentului superior. Resursele indienilor erau cel puțin comparabile cu cele ale forțelor engleze. Într-adevăr, ducele de Wellington, în timp ce se afla în India în 1800, a fost atât de impresionat de calitatea tunurilor locale, încât le-a inclus în artileria sa.[6] În schimb, cucerirea Asiei de Sud-Est de către Anglia s-a datorat preponderent avantajelor structurii regimentelor – o inovație organizațională. După cum spune profesorul John Lynn:

> Regimentul a oferit fundamentul pentru crearea unei baze permanente britanice/cipai în India care a învins măreţul stat Mysore, confederaţia de războinici Maratha şi, în cele din urmă, chiar şi pe neînfricaţii Sikh. Regimentul s-a transformat într-un depozitar foarte eficient de valori culturale indigene care au păstrat codurile locale de onoare personală şi colectivă în moduri în care unităţile militare temporare sau neregulate nu ar fi putut s-o facă.[7]

Regele sau regina aflându-se la kilometri distanță, regimentul reprezenta un punct de reper la îndemână pentru loialitatea filială a soldatului. Mai mult decât atât, ca organizație semipermanentă, regimentul reprezenta un mecanism ideal de transferare a cunoștințelor, dobândite cu mari eforturi, de la o campanie la alta – cunoştințe care, până atunci, erau adesea pierdute la dizolvarea unităților după încetarea ostilităților.

Napoleon, ale cărui campanii sunt în continuare analizate în academii militare din întreaga lume, și-a datorat în mare măsură succesul unei inovații în doctrina militară. Anterior Revoluției Franceze, armatele Franței luptaseră pentru monarh – o imagine distantă și adesea deloc însuflețitoare.

BCU CLUJ CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Însă, în Franța postrevoluționară, Napoleon a reușit să transforme cenușa fierbinte a naționalismului într-o furtună de foc a entuziasmului militar. Se părea că *cetățenii* puteau fi impulsionați să lupte pentru *la gloire de la France* cu o ferocitate pe care niciun sistem feudal nu avea șanse s-o egaleze. Rezultatul: o forță de luptă pe care Carl von Clausewitz a numit-o „o forță nimicitoare de război, născută din puterea unui întreg popor"[8].

Fiind nimicită de forțele lui Napoleon în 1806, armata Prusiei a dezvoltat o serie de inovații organizaționale care vor fi imitate de toate forțele militare de mari dimensiuni din lume. Ca o deviere radicală de la o tradiție veche de secole, armata a adoptat o atitudine riguros meritocratică cu privire la alegerea ofițerilor – aceștia nu au mai fost promovați pe baza originii aristocratice. O altă inovație esențială a fost dezvoltarea sistemului general de selecție a personalului. Gerhard von Scharnhorst, marele reformator al armatei prusace, era de părere că este periculos ca o armată se se bazeze excesiv pe geniul unuia sau a doi generali. În schimb, credea el, era nevoie de un cadru de ofițeri juniori cu pregătire tehnică și deosebit de talentați care să activeze în calitate de consilieri independenți pentru comandanții lor. Așa a luat naștere conceptul de *line and staff*[9] (direcția, stategia și implementarea), un principiu organizațional care a fost implementat în aproape toate companiile moderne.

Fie că studiați istoria industriei sau istoria militară, concluzia este aceeași: inovația în management contează, chiar foarte mult. Dar cum, mai exact, determină inovația în management avantajul competitiv? Și care sunt tipurile de inovație în management cel mai ușor de verificat și susținut?

BCU IAȘI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

De la inovaţie la avantaj

Inovaţia în management tinde să determine un avantaj competitiv dacă cel puţin una dintre următoarele trei condiţii sunt îndeplinite: inovaţia porneşte de la un *principiu nou de management* care pune la îndoială o îndelungată tradiţie; inovaţia este *sistemică*, cuprinzând o gamă largă de procese şi metode; şi/sau inovaţia este parte dintre-un *program continuu* de invenţii constante în care progresul se compune în timp. Daţi-mi voie să dezvolt fiecare dintre aceste condiţii cruciale.

Să analizăm în primă fază industria auto. De ce oare, după decenii de încercări, producătorii americani de maşini nu au reuşit încă să egaleze sistemul ultraeficient de fabricaţie al Toyota? Am adresat această întrebare, acum ceva ani, unui grup de directori de la una din cele mai mari companii producătoare de maşini din America. Tocmai luasem o cină somptuoasă la un hotel elegant, când, la o cafea, unul dintre directorii financiari de top al unui producător de maşini ne-a spus că firma la care lucra tocmai finalizase cel de-al douăzecilea studiu de referinţă cu privire la Toyota. M-am întrebat, cu voce tare, ce învăţase compania în cel de-al douăzecilea an şi nu reuşise să înveţe în al nouăsprezecelea, al optsprezecelea, al şaptesprezecelea şi aşa mai departe? Subtextul întrebării mele plutea în aer precum mirosul înţepător de trabuc: de ce tot încercaţi să-i ajungeţi din urmă? După un moment de tăcere stânjenitoare, unul dintre directorii cu vechime a intervenit, oferind o explicaţie pe care o redau aici, în linii mari:

> Acum douăzeci de ani, am început să trimitem angajaţi tineri în Japonia pentru a studia compania Toyota. Se întorceau şi ne spuneau cât de buni sunt, iar noi pur şi simplu nu îi credeam. Ne gândeam că poate le-a scăpat un zero pe undeva – nimeni nu putea produce

> mașini cu atât de puține defecte per vehicul sau cu atât de puține ore de lucru. Ne-a luat cinci ani să ne dăm seama că Toyota chiar ne-o luase înainte în mai multe sectoare cruciale. Timp de cinci ani, ne-am autoconvins că avantajele Toyota erau de natură culturală. Totul se rezuma la *wa* și *nemawashi* – spiritul japonez unic de cooperare și consultare pe care Toyota îl cultiva în rândul angajaților săi. Eram convinși că muncitorii americani nu ar fi acceptat niciodată aceste practici paterne. Apoi, firește, Toyota a început să construiască fabrici în Statele Unite, cu aceleași rezultate pe care le obțineau în Japonia – așadar, scuza noastră culturală fusese demontată. Pe parcursul următorilor cinci ani, ne-am concentrat pe procesul de fabricație de la Toyota. Am studiat modul în care utilizau automatizarea în fabrică, relația cu furnizorii, sistemele *just-in-time* („exact la timp"), totul. Însă, în ciuda tuturor analizelor noastre, nu reușeam să obținem aceleași rezultate în fabricile noastre. Abia în ultimii cinci ani am recunoscut față de noi înșine că succesul Toyota se bazează pe un set de principii cu totul diferite – acelea care determină capabilitățile angajaților și responsabilitățile liderilor săi.[10]

Mi se pare uimitor că, abia după 20 de ani, producătorii de mașini din America au descifrat misterul avantajului Toyota. Spre deosebire de rivalii săi din Vest, Toyota credea că angajații săi din linia întâi pot fi mai mult decât simple rotițe într-un mecanism de producție lipsit de viață. Înarmați cu instrumentele și cu pregătirea necesare, aceștia puteau soluționa probleme, puteau fi inovatori și agenți ai schimbării. Toyota a intuit că în forța sa de lucru se afla geniul necesar îmbunătățirii continue și rapide la nivel operațional. Prin comparație, producătorii de mașini din Statele Unite tindeau să neglijeze contribuțiile pe care le puteau aduce angajații din linia întâi și se bazau pe experți să determine progrese la nivelul calității și eficienței. Disprețul față de inteligența angajaților din linia întâi era atât de mare, încât Henry Ford și-a exprimat la un moment dat nemulțumirea în felul următor: „Cum se face că, de fiecare dată când am nevoie de o pereche de mâini, primesc atașat și un creier?“

În ultimii 40 de ani, Toyota a primit mai mult de la angajații săi, zi de zi și an de an, decât au primit competitorii săi de la ai lor – un avantaj reflectat într-o creștere constantă a cotei de piață și a valorii pe piață. Deși acum producătorii de mașini din Statele Unite se străduiesc să utilizeze la maximum abilitățile angajaților lor, au plătit un preț foarte mare pentru tarele unui sistem de management adânc înrădăcinat în feudalismul intelectual.

După cum rezultă din acest exemplu, dogmele managementului sunt atât de profund întipărite, încât sunt aproape invizibile și se bucură de un devotament atât de mare, încât sunt practic invulnerabile. Când vine vorba despre inovație în management, cu cât principiul de bază este mai neconvențional, cu atât mai mult timp le va lua competitorilor să reacționeze. În unele cazuri, reacția poate veni după zeci de ani.

De asemenea, competitorilor le este dificil să reitereze avantajele sistemice, adică cele care cuprind o rețea de inovații individuale acoperind o multitudine de procese de management. În 1999, Dave Whitman, președintele Whirlpool, le-a lansat colegilor săi provocarea de a susține și promova inovația ca una din competențele de bază ale companiei. Încă de la început, Whitman a explicat foarte clar că nu dorește ca respectivul program să fie o ocurență singulară, un incubator corporatist sau o nouă divizie de experimente. El dorea ceva mai profund și mai sistematic. Primul pas a fost s-o angajeze pe Nancy Snyder, un vicepreședinte de corporație foarte respectat, pe postul de țar al Whirlpool. Sarcina lui Snyder: să-și coalizeze colegii în jurul a ceea ce avea să devină o căutare extinsă pe cinci ani cu scopul de a reinventa procesul de management al

BCU CLUJ-NAPOCA / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

companiei. Cu ajutorul lui Strategos, o companie de consultanță cu sediul la Chicago, Snyder și compatrioții ei au colaborat înspre transformarea fiecărui proces esențial de management într-un catalizator al inovației. Printre schimbările majore s-au numărat:

- Transformarea inovației într-un subiect central al tuturor programelor de leadership în management dezvoltate de Whirlpool;
- Distribuirea unei cote substanțiale din bugetul anual către proiecte cu adevărat inovatoare;
- Obligația ca fiecare plan de dezvoltare de produs să conțină o componentă semnificativă de inovație;
- Pregătirea a peste 600 de mentori în inovație cu scopul de a susține inovația la nivel de companie;
- Înscrierea fiecărui angajat la un curs online de inovație în afaceri;
- Inovația urma să devină o componentă importantă a planurilor de bonus pe termen lung a top managementului;
- Rezervarea unui segment de timp în cadrul ședințelor trimestriale de evaluare a activităților pentru o discuție detaliată a performanțelor cu privire la inovație ale fiecărei divizii;
- Crearea unui Comitet de Inovație care să evalueze și să monitorizeze cele mai promițătoare idei ale companiei;
- Crearea unui portal de inovație care să le ofere angajaților accesul la un compendiu de instumente pentru inovație, date cu privire la inovațiile companiei la nivel global și șansa de a-și prezenta propriile idei;
- Dezvoltarea unui sistem de evaluare pentru a monitoriza ideile, îmbunătățirile și rezultatele inovatoare.

Aceste schimbări nu au fost rezultatul unui măreţ plan ultradetaliat. În schimb, ele au apărut pe parcursul călătoriei către inovaţie a companiei Whirlpool, adesea ca răspuns la piedicile care ar fi fost dificil de anticipat dintru început.[11]

Răsplata? În 2005, 760 de milioane de dolari din cele 14,3 miliarde încasate de Whirlpool au provenit din produse care au îndeplinit noile standarde de inovaţie impuse de companie, o creştere semnificativă de la cele 10 milioane înregistrate în 2001. În plus, aveau în pregătire 568 de produse inovatoare, dintre care 195 erau pe punctul de a fi lansate. Jeff Fettig, actualul preşedinte al Whirlpool, este încrezător că acele noi iniţiative vor aduce un venit brut anual de până la 3 miliarde de dolari.[12]

Cu toate că eforturile inovatoare ale celor de la Whirlpool au fost foarte mediatizate, unui competitor i-ar fi greu să copieze ceva ce este deja un sistem matur de inovaţie – din acelaşi motiv pentru care ar fi greu de demontat complexul avantaj de management pe care îl au cei de la Toyota. Câteva încercări fragile de descifrare a practicilor distincte de management ale unei companii nu prezintă o valoare foarte mare dacă intenţia este de a duplica totalitatea unui anumit *sistem* de management. Pentru a ilustra cu o analogie, imaginaţi-vă cum ar fi să încercaţi să fabricaţi un covor persan din câteva fire de mătase.

În încheiere, o companie poate uneori să creeze un avantaj de marketing pur şi simplu prin persistenţă. Probabil că nu există nicio companie în întreaga lume care să se priceapă mai bine la crearea marilor lideri decât General Electric. Deşi multe din elementele sistemului GE de dezvoltare a directoratului au fost preluate – cum ar fi centrul de training din Crotonville, New York, procesul său de evaluare la 360 de grade, modul în care îşi încurajează managerii să colaboreze unii cu alţii, precum și modul său dur și lipsit de empatie de a se dezbăra de cei care nu se ridică la înălțimea cerințelor – puține sunt companiile care pot spune că rivalizează cu GE în ceea ce privește susținerea adevăraților lideri. Puterea GE se datorează în mai mică măsură unei singure realizări, ci mai mult unei obligații autoimpuse, neîntrerupte și statornice de a îmbunătăți în permanență performanțele managerilor săi – o obligație care a generat repetate realizări în domeniul marketingului. În 2006, de exemplu, GE a anunțat o altă inițiativă de leadership, de data aceasta direcționată spre pregătirea directorilor executivi pentru a putea ajuta compania să-și îmbunătățească rata de creștere organică. Orice companie care speră să rivalizeze cu GE în ceea ce privește avantajul de leadership va afla foarte curând că nu este ușor să țină pasul cu o pradă care se deplasează atât de rapid.

Contextul inovației în management

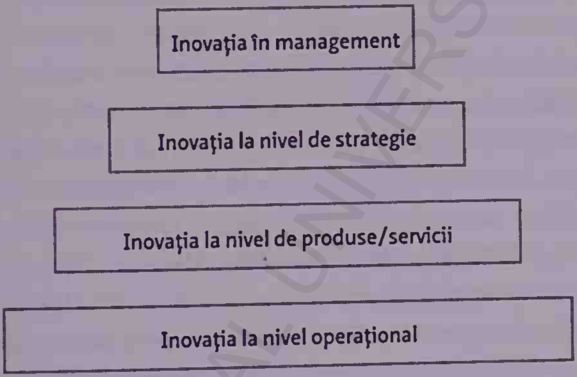
Inovația poate avea multiple arome: inovația la nivel operațional, la nivel de produse, la nivel de strategie și, bineînțeles, inovația în management. Fiecare tip are contribuția sa în atingerea succesului, dar dacă ar fi să aranjăm aceste diferite forme de inovație într-o ierarhie, în care primele straturi denotă cele mai înalte grade de creare a valorii și a competitivității, atunci inovația în management s-ar situa în vârf (figura 2-1). Înțelegerea motivului pentru care lucrurile stau așa reprezintă un pas important în dezvoltarea obligației de a inova în management pe care o are compania voastră, așadar haideți să analizăm situația de la bază spre vârf.

La baza piramidei se află inovația la nivel operațional. Într-o lume a hipercompetitivității, excelența la nivel

BCU CLUJ-NAPOCA UNIVERSITY LIBRARY

operațional este un factor esențial, dar, în absența unei inovații în management de tipul Toyota sau a unui model de business revoluționar gen Ikea, inovația la nivel operațional creează foarte rar un avantaj decisiv, pe termen lung. Motivele sunt multiple. În primul rând, superioritatea la nivel operațional depinde adesea în mare măsură de infrastructura IT a unei companii.

Figura 2-1 Piramida inovației


Inovația în management
Inovația la nivel de strategie
Inovația la nivel de produse/servicii
Inovația la nivel operațional

Din păcate, dezvoltarea în hardware și software tinde să se răspândească cu repeziciune, ceea ce înseamnă că avantajele bazate pe IT sunt, după cum se știe, dificil de susținut[13]. În al doilea rând, multe companii din ziua de azi își externalizează o mare parte din activitățile de business către terți – entități care adesea deservesc mai multe firme din cadrul aceleiași industrii și care de cele mai multe ori nu sunt motivate să ajute un anumit client să ajungă la un avantaj stabil. Cu toate că externalizarea activităților și practica de offshoring pot ajuta o companie să se mențină pe aceeași linie cu competitorii săi, se întâmplă destul de rar să determine un avantaj semnificativ. Nu în ultimul rând, există un lung șir de consultanți care lucrează din greu pentru a transfera cele mai bune practici de la companii excepționale la unele mediocre. Și aceste considerente tind să uniformizeze avantajele operaționale.

Următorul loc în lanțul trofic este deținut de *inovația la nivel de produse*. Fără îndoială, un produs extraordinar are un rol important în trecerea unei companii de la obscuritate la un statut de cult pe termen scurt (să ne gândim, de exemplu, la aspiratoarele fără sac de la Dyson). Și totuși, în absența unei protecții oferite de patentare, majoritatea produselor sunt rapid uitate. În plus, ritmul din ce în ce mai accelerat al progresului tehnologic le dă adeseori companiilor tinere șansa de a-i devansa cu ușurință pe foștii pionieri ai industriei în care activează. În consecință, produsele revoluționare le asigură companiilor prea rar un loc de top în industria din care fac parte. De pildă, celor de la Samsung le-a luat doar câțiva ani să-și creeze propriile produse pornind de la modelele de succes de telefoane mobile ale companiei Nokia, aceeași perioadă de timp a fost suficientă pentru ca un alt producător de crose de golf să obțină avantajele de manevrabilitate ale croselor Big Bertha produse de Callaway sau ca Hoover să creeze propriul aspirator „Cyclonic".

Piramida se continuă cu inovația la nivel de strategie – modele noi și îndrăznețe de business care îi pun pe competitori în defensivă. Exemplele cele mai grăitoare sunt Ryanair, cea mai profitabilă companie low-cost din Europa, iTunes Music Store creat Apple și hainele șic și ieftine de la Zara. Un model de business revoluționar poate însemna o creștere de miliarde de dolari în valoarea pe piață a companiei inovatoare – dar, în medie, un model special de business va fi mai simplu de decodat şi de atacat decât un sistem de management nonconformist. Presupusa superioritate a lanţului Wal-Mart în comercializarea mărfurilor cu discount nu a împiedicat alţi comercianţi, precum Costco şi Target, să se dezvolte. Oferta Americii de companii aeriene low-cost care include Frontier, JetBlue, AirTran şi America West (care a fuzionat recent cu US Airways) a şters capitole întregi din cartea (unică până la un punct) Southwest Airlines. Cu toate că pionierii Indiei în outsourcing – companii precum Infosys şi Wipro – au devenit giganţii industriei, trebuie să depună eforturi mari în fiecare zi să-şi apere poziţia fruntaşă de o hoardă de aspiranţi invidioşi şi tenace care sunt la fel de dornici de a exploata avantajul Indiei în ceea ce priveşte plata orelor de lucru.

Ceea ce vreau să subliniez este faptul că nu toate tipurile de inovaţie s-au născut egale. Când vine vorba despre probleme mari, serioase, inovaţia în management posedă o capacitate singulară de a crea avantaje dificil de recreat. De ce? Pentru că unii nonconformişti sunt mai nonconformişti decât alţii. Vouă, de exemplu, vă este mai uşor să vă adaptaţi preferinţele vestimentare decât să vă modificaţi credinţele religioase. Analogic, majoritatea directorilor consideră că este mai uşor să recunoască meritele unui model de business disruptiv decât să abandoneze principiile esenţiale ale credinţelor lor fundamentale în privinţa managementului.

Avertisment

Nu orice inovaţie în management creează un avantaj competitiv. Unele sunt aditive. Altele sunt eronate. Majoritatea nu dau rezultate. Bineînţeles, la fel se poate spune şi despre alte tipuri de inovaţie. Ca şi rudele sale, inovaţia în management se supune unei legi a puterii: pentru fiecare idee cu adevărat radicală care schimbă pentru totdeauna practica managementului există alte zeci mai puțin valoroase și nu atât de influente. Însă asta nu este o scuză pentru a nu inova. Inovația este întotdeauna un joc al numerelor: cu cât joci mai mult, cu atât îți cresc șansele de a câștiga o sumă frumușică.

În plus, nicio idee revoluționară în management, oricât de îndrăzneață sau bine executată ar fi fost, nu a generat la nesfârșit un avantaj competitiv. În analele inovației în management, se regăsesc multe companii care au zdruncinat gândirea convențională la un moment dat, dar nu au repetat procesul. Deși lumina lor continuă să pălească de zeci de ani, Ford și General Motors erau odată lideri în ceea ce privește inovația în management. Fosta superioritate a celor de la Ford se baza nu doar pe dezvoltarea liniei mobile de asamblare, dar și pe o inovație la nivelul metodelor de management necesare susținerii celei mai mari și mai eficiente companii – pe atunci – în materie de integrare verticală. Iar GM, menționată anterior, a inventat modelul organizațional divizionar. Dar, în prezent, modelele lor de management sunt la fel de dificil de distins ca și mașinile pe care le produc. A trecut aproape un secol în care niciuna dintre cele două companii nu a mai generat nicio revoluție marcantă în management.

Miopie în management

Dată fiind capacitatea inovației în management de a asigura performanțe superioare celor ale competitorilor, este ciudat că atât de puține companii sunt caracterizate de un proces continuu și bine pus la punct de inovație în management. O răsfoire a celor mai bine cotate reviste de business din lume confirmă statutul de clasă conducătoare al inovației în management. În ultimii 70 de ani, sintagmele „inovație tehnologică" și „inovație tehnică" au apărut în titlurile sau rezumatele a peste 52 000 de articole. Mai mult de 3 000 de articole s-au concentrat pe „produse inovatoare". Relativ recentul subiect al „inovației strategice" (care include termeni precum „inovație în business" și „model inovator de business") s-a regăsit în peste 600 de articole. Cu toate acestea, luate în ansamblu, articolele cu tema inovație în management, inovație managerială, inovație organizațională și inovație în administrare nu depășesc 300 iar aproape toate se concentrează pe *difuzarea*, mai degrabă decât pe *inventarea* unor noi practici de management – o predilecție explicabilă doar în cazul în care considerați că este mai bine să urmezi decât să conduci.

În ziua de azi, orice CEO pretinde că este un maestru al inovației – și atunci de unde această miopie când vine vorba despre inovația în *management*? Cred că există trei explicații posibile. În primul rând, majoritatea managerilor nu se percep ca fiind inventatori. Spre deosebire de cei care lucrează în tehnologie, de cei din marketing sau, mai recent, de strategi, inovația nu face parte din responsabilitățile obișnuite ale unui manager. În cele mai multe companii, managerii sunt selectați, pregătiți și recompensați pentru capacitatea lor de a produce mai mult din același lucru, cu o eficiență sporită. Nimeni nu se *așteaptă* ca managerii să fie inovatori. Mai degrabă, se dorește de la ei să transforme ideile *altora* în creștere și profit. În al doilea rând, mulți directori executivi se îndoiesc de faptul că inovația reală în management este chiar realizabilă. Cei care lucrează în departamentele de cercetare și dezvoltare, precum și specialiștii în dezvoltare de produse sunt impulsionați de gândul că următoarea mare descoperire e chiar după colț. Prin comparație, câți directori sunt însuflețiți de speranța că ar

BCU CLUJ-NAPOCA UNIVERSITY LIBRARY

putea avea şansa să conducă următoarea mare revoluție în management? Ceea ce mi se pare ciudat este că managerii nu sunt surprinşi când ştiința avansează în salturi, şi totuşi nu pare să-i afecteze faptul că practica managementului nu se comportă la fel.

Confruntați cu această discrepanță, mulți directori pretind că legile imuabile ale naturii umane sunt capabile să restrângă gama de opțiuni fezabile de mobilizare şi organizare a efortului uman. Conform credinței lor, există limite în ceea ce priveşte numărul oamenilor pe care o singură persoană îi poate supraveghea în mod eficient, gradul în care se poate distribui responsabilitatea, încrederea față de angajați şi disponibilitatea indivizilor de a-şi subordona propriile interese celor ale companiei ca întreg. Fie că aceste limite sunt reale sau fictive (eu tind să cred că a doua variantă este cea adevărată), ele le oferă managerilor o alternativă liniştitoare la premisa conform căreia inovația în management este afectată de o lipsă de imaginație.

Majoritatea managerilor se văd ca fiind sclavi ai pragmatismului, şi nu visători. Experiența ne arată că progresul în management este aditiv mai degrabă decât revoluționar – şi managerii au puține motive să creadă că situația s-au putea schimba vreodată. Dar, după cum vom vedea, se poate schimba şi trebuie să se schimbe – este imperativul viitorului.

3 | Un plan pentru inovația în management

Ca ființe umane, suntem definiți de cauzele pentru care luptăm și de problemele pe care ne zbatem să le depășim. Fie că vorbim despre Nelson Mandela care se luptă cu dezastrele politicii de apartheid, de Craig Venter și descoperirea genomului uman sau de Larry Page și Sergey Brin care au inventat ordinea în vastitatea ciberspațiului, întotdeauna pasiunea de a rezolva probleme importante a reprezentat precondiția unor reușite importante. În concluzie, pentru a inventa viitorul managementului, vom avea nevoie de mai mult decât de o credință intelectuală în valoarea inovației în management. Vom avea nevoie de pasiune pentru niște cauze foarte clare și foarte nobile.

Fiți îndrăzneți

Dacă inovația în management a fost, până acum, în majoritatea cazurilor aditivă, aceasta poate fi din cauza unei lipse de curaj în alegerea problemelor de soluționat. Întrebați-vă dacă a încercat vreodată compania voastră să soluționeze o problemă fără precedent, în care nu vă puteați baza pe experiența unei alte companii care să vă servească drept îndrumar. General Electric a făcut asta. În 2006, Jeff Immelt, președintele GE, le-a impus colegilor săi obiectivul de a crește venitul brut al companiei cu o rată de două ori mai mare decât PIB-ul global – exceptând achizițiile. Nicio companie de mărimea GE nu a reușit vreodată să susțină o asemenea rată de creștere; cu toate acestea, Immelt nu s-a lăsat influențat de lipsa unui precedent. Nu există nicio garanție că GE va reuși să-și atingă obiectivele de creștere, dar, dacă nu reușește, cu siguranță nu va fi din cauza unei lipse de îndrăzneală.

Dacă problemele mari nu sunt întotdeauna premisa unor progrese la fel de mari, problemele mici, cu atât mai puțin. După cum spunea odată zoologul Sir Peter Medawar, laureat al Premiului Nobel: „Problemele banale și mărunte au răspunsuri banale și mărunte"[1]. Deci va trebui să începem să gândim măreț.

Dacă vă este teamă că s-ar putea să vă fi implicat mai mult decât puteți, țineți minte două lucruri. Mai întâi, nu trebuie întotdeauna să vă asumați riscuri majore pentru a rezolva probleme majore. De obicei, inovația este un proces repetitiv în care soluțiile apar prin încercări multiple. În primii ani ai programului spațial al Statelor Unite, oamenii de știință au trimis peste zece maimuțe în spațiu înainte de a pune un om în cabină. După cum vom vedea în capitolele următoare, nu trebuie să vă asumați un risc uriaș pentru a testa o idee îndrăzneață de management.

În al doilea rând, dacă problema este suficient de complexă, orice progres, cât ar fi de mic, este valoros, chiar dacă nu ajungeți niciodată la „soluție". L-am auzit la un moment dat pe fostul secretar de stat George Shultz spunând că este o diferență între „problemele pe care le poți rezolva" și „cele la care poți doar lucra". Ca diplomat cu experiență, Shultz știe că unele probleme, cum ar conflictele etnice, sărăcia globală și terorismul, nu sunt compatibile cu soluții definitive. Cu toate acestea, este conștient de faptul că, atunci când te confrunți cu probleme de o asemenea magnitudine și importanță, chiar și progresele modeste pot aduce beneficii substanțiale. Se poate ca multe dintre cele mai complicate probleme de management din secolul al XXI-lea să fie cele la care putem doar lucra – se

BCU IAȘI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

poate să fie imposibil de rezolvat rapid, pe loc, dar vor recompensa un efort constant şi ingenios.

Rezolvarea problemelor importante necesită ingeniozitate, curaj şi perseverenţă. Aceste calităţi umane sunt cele mai prolifice atunci când problema care urmează a fi rezolvată nu este doar importantă, ci şi capabilă să stârnească emoţii puternice. Fiind un quaker convins, devotamentul neclintit al lui Frederick Taylor pentru eficienţă îşi avea originea în convingerea că este o crimă să iroseşti chiar şi o oră de lucru în condiţiile în care o sarcină poate fi regândită astfel încât să se poată îndeplini mai eficient. Faptul că Taylor putea petrece zile întregi studiind cele mai productive moduri de a extrage cărbunele era dovada nu numai a unei minţi obsesive, dar şi a unui zel misionar de a multiplica valoarea efortului uman. Această pasiune transpare din introducerea operei sale din 1911, *Principles of Scientific Management*: „Putem vedea şi simţi irosirea bunurilor materiale. Totuşi, mişcările nefireşti, ineficiente sau greşit direcţionate ale oamenilor nu lasă nimic vizibil sau tangibil în urma lor. Aprecierea lor necesită un act de memorie, un efort de imaginaţie. Iar din această cauză, chiar dacă pierderile zilnice din această sursă sunt mai mari decât cele din irosirea bunurilor materiale, una ne-a afectat puternic, pe când cealaltă nu ne-a influenţat mai deloc"[2].

Dat fiind rolul major pe care l-a avut Taylor în istoria managementului, am face bine să luăm în considerare exemplul: să ne mărim şansele de inovaţie în management, inovaţie care să contravină oricărui precedent, să ne dedicăm timpul unei probleme cu consecinţe importante şi motivaţionale, cruciale şi lăudabile.

Dacă nu v-aţi gândit deja la o asemenea provocare, puteţi analiza câteva întrebări care să vă ajute să vă restrângeţi căutarea:

BCU IAŞI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

- În primul rând, care sunt provocările pe care viitorul le-a rezervat companiei voastre? Care sunt discontinuitățile iminente care vor apăsa asupra procesului și practicilor de management până la limita suportabilității? *Care este „problema de mâine" la care va trebui să începeți să lucrați chiar de azi?*
- În al doilea rând, care sunt acele activități dificil de ținut în balanță cu care compania voastră s-a confruntat întotdeauna? Există un compromis în urma căruia una din părți iese mereu în câștig în defavoarea alteia? *Care este acel frustrant „sau/sau" pe care ați vrea să îl convertiți într-un „și"?*
- În al treilea rând, care sunt cele mai mari breșe între retorică și realitate în compania voastră? Care sunt valorile cel mai dificil de susținut, cel mai greu de adoptat? *Care este idealul exprimat pe care ați dori să îl transformați într-o capacitate inerentă?*
- Și, nu în ultimul rând, ce vă indignează? Care sunt incompetențele care vă parazitează compania și alte companii similare? *Care este acel „nu pot" care trebuie transformat într-un „pot"?*

După ce ați punctat provocările majore, va trebui să le împărțiți în componente mai mici și mai ușor de monitorizat. Acest proces vă va ajuta să vă concentrați energiile pe „subprobleme" de impact și să vă maximizați roadele eforturilor de inovație.

Deoarece tehnologia de management variază într-un grad foarte mic de la o companie la alta, veți vedea că majoritatea defectelor cu care vă veți confrunta sunt mai degrabă endemice decât idiosincrasice. Acest aspect va face ca procesul de diagnosticare să fie mai puțin dificil. De exemplu, s-a scris foarte mult despre motivele pentru care companiile sunt rezistente la schimbare şi despre cum birocraţia sufocă gândirea vizionară.[3] Şi totuşi adevărata provocare nu este diagnosticarea, ci tratamentul. Ştim foarte bine *de ce* companiile mari sunt incompetente în ceea ce priveşte anumite aspecte (cum ar fi reinventarea proactivă a strategiilor sau dezvoltarea de noi afaceri), dar, în ciuda unei cantităţi uriaşe de sfaturi şi avertizări, se pare că puţine companii au reuşit să depăşească aceste limitări. Nu analizele de profunzime ne lipsesc, ci alternativele curajoase şi ingenioase la starea de fapt a managementului – şi o armată de inovatori care au forţa de a reinventa managementul de la bază spre vârf.

Calibrarea planului de inovaţie în management

Până la finele acestui capitol, voi evidenţia trei dintre cele mai spectaculoase provocări cu care se confruntă companiile secolului acestuia.

1. Accelerarea semnificativă a ritmului de înnoire strategică în organizaţiile mici şi mari;
2. Includerea inovaţiei în responsabilităţile zilnice ale tuturor angajaţilor;
3. Crearea unui mediu de lucru foarte stimulant care să inspire angajaţii să ofere ce e mai bun în ei;

Vă voi explica de ce aceste provocări merită să beneficieze de cea mai mare importanţă în planul de inovaţie în management şi apoi le vom diviza într-un număr de subprovocări mai specifice.

Scopul meu este unul dublu. În primul rând, vreau să vă ajut să deveniţi pasionaţi de câteva provocări importante ale secolului al XXI-lea. Fiecare dintre problemele discutate mai

BCU CLUJ CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

jos este substanțială și fundamentată. Luate împreună, ele reprezintă pentru companiile secolului al XXI-lea ce au fost eficiența, economia de scară și controlul pentru afacerile primilor ani ai secolului al XX-lea – și nu am nicio îndoială că cele mai productive companii din următorii ani vor fi cele care vor accepta primele pariul cu aceste provocări.

În al doilea rând, vă voi prezenta tipul de argumente pe care va trebui să le folosiți dacă doriți să-i atrageți pe alții de partea voastră. Potențialii detractori vă vor întreba: de ce este important să rezolvăm această problemă acum? De ce necesită o inovație radicală? Și ce, mai exact, trebuie rezolvat? Veți avea nevoie de răspunsuri convingătoare la aceste întrebări.

Scopul acestui capitol, așadar, nu este de a oferi soluții specifice trioului nostru de probleme – de asta ne vom ocupa mai târziu. În schimb, scopul este acela de a vă da niște puncte de reper pentru a vă calibra propriul plan de inovație în management: gândesc destul de măreț? Îmi pot susține convingător cauza? Analizez destul de detaliat cauzele finale?

Crearea unei companii la fel de sprintene ca schimbarea însăși

Sunt foarte puține lucruri care se pot spune cu certitudine despre viitor, cu excepția afirmației următoare: la un moment dat, în următorii zece ani, compania voastră va trebui să se schimbe într-un mod fără precedent[4]. Se va adapta sau se va clătina, se va reinventa sau va suferi o restructurare dureroasă. Date fiind performanțele industriașilor din toată lumea, varianta a doua pare mai probabilă decât prima. Se pare că puține companii sunt capabile să se schimbe la momentul potrivit.

Dinozauri au existat întotdeauna – companii precum Kodak, Sony, General Motors, Toys "R" Us și Sun Microsystems, care nu au reușit să se reinventeze la timp și care au plătit scump pentru asta. În ultimii ani, industrii întregi au fost prinse pe picior greșit. Televiziuni, ziare, case de discuri și distribuitori de vinuri franțuzești, linii aeriene cu tradiție și companii farmaceutice gigant, producători americani de mașini și creatori europeni de *haute-couture* – toate au luptat din greu să reîntinerească modele de business extrem de demodate. Sigur, majoritatea acestor companii își vor recâștiga succesul – în cele din urmă. Dar, între timp, vor pierde miliarde de dolari și milioane de clienți. Acesta este prețul incapacității de adaptare.

Care este cauza acestei epidemii de senilitate? Oare directorii din lumea întreagă și-au pierdut deodată inteligența? Puțin probabil. Modelele de business care păreau nemuritoare se degradează abrupt pentru că mediul s-a schimbat – și schimbarea cea mai uimitoare a suferit-o însăși schimbarea. Ceea ce diferențiază epoca noastră de oricare alta nu este efectul de uniformizare a comunicațiilor, nici ascensiunea economică a Chinei și a Indiei, nici degradarea climei și nici învierea vechilor animozități religioase. Diferența constă în ritmul amețitor al schimbării.

Pe parcursul următoarelor decade, adaptabilitatea tuturor societăților, a companiilor și a indivizilor va fi testată într-un mod nemaiîntâlnit până acum. Din fericire, turbulențele creează în aceeași măsură oportunități și provocări. Însă balanța de oportunități și pericole pentru fiecare companie în parte depinde de capacitatea sa de adaptare. De aceea, întrebarea esențială care se pune pentru fiecare companie a secolului al XXI-lea este: ne schimbăm la fel de repede ca cei din jurul nostru? După cum am văzut, în ceea ce privește majoritatea companiilor răspunsul este „nu".

BCU UNIVERSITY LIBRARY

Cu toate că directorii executivi sunt convinși de necesitatea actualizării periodice a produselor și serviciilor, aceștia presupun adesea că strategiile, modelele de business, competențele și valorile esențiale sunt mai mult sau mai puțin nemuritoare. O asemenea aserțiune este din ce în ce mai nesăbuită. Companiile își ratează viitorul atunci când confundă temporarul cu atemporalul; or, în ziua de azi, aproape totul este temporar.

O revizuire a numărului uriaș de publicații care vorbesc despre schimbarea în management revelează un fapt îngrijorător. Aproape toate ocurențele de schimbare *profundă* – care au generat transformări masive în ceea ce privește modelul de business sau misiunea esențială a unei companii – sunt cazuri de schimbare de direcție, în care noul CEO este de obicei văzut ca un erou. Se pare că schimbarea profundă este aproape întotdeauna generată de o criză, episodică și programatică – obținută printr-o cascadă, de la vârf spre bază, de mesaje, evenimente, obiective și acțiuni atent planificate. Din nefericire, este doar arareori determinată de oportunități, continuă și un produs al capacității intrinseci a companiei de a învăța și de a se adapta. Cu toate că este de admirat schimbarea de direcție pe care a impus-o Lou Gerstner la IBM, învierea mărcii Nissan, precum un Lazăr, obținută de Carlos Ghosn sau revitalizarea brandului Burberry de către Rosemary Bravo, o schimbare de direcție este o transformare întârziată excesiv – un substitut costisitor pentru o adaptare la momentul potrivit.

În concluzie, scopul este crearea unor companii capabile de înnoiri continue și netraumatice. O analogie potrivită ar fi sistemul autonom al corpului. Când vă urcați pe banda de alergat și începeți să exersați, inima începe automat să mărească fluxul de sânge care ajunge la mușchi. Când vă ridicați pentru a ține un discurs în fața unei audiențe, glanda suprarenală secretă automat un hormon care accelerează bătăile inimii și vă mărește capacitatea de a acționa. Iar când vă uitați la o persoană pe care o găsiți atrăgătoare din punct de vedere fizic, pupilele vi se dilată în mod reflex. Automat. Spontan. Reflex. Acestea nu sunt cuvinte pe care le folosim de obicei pentru a descrie schimbările profunde din cadrul unei companii mari. În aceasta constă provocarea: a face ca schimbarea profundă să fie un proces autonom – a crea companii capabile de înnoire continuă în absența unei crize.

Sunt mulți factori care contribuie la o inerție strategică, dar trei dintre ei reprezintă o amenințare gravă pentru o transformare la timpul potrivit. Primul factor este tendința echipelor de management de a nega sau ignora necesitatea unei reinventări a strategiei. Al doilea este lipsa unor alternative viabile la starea de fapt, ceea ce duce de obicei la paralizie strategică. Al treilea factor este o rigiditate la nivelul alocării, ceea ce face ca redistribuirea talentului și a capitalului în funcție de inițiativele noi să fie mult mai dificilă. Fiecare dintre aceste bariere stă în calea schimbării netraumatice; de aici rezultă că fiecare dintre ele trebuie să fie un punct focal pentru inovația în management.

Negarea

Toate afacerile sunt productive până când nu mai sunt. Ce este uimitor totuși este cât de des managerii sunt surprinși atunci când apare acest „nu". Această mirare, această recunoaștere tardivă a circumstanțelor radical diferite este o garanție că procesul înnoirii va fi în mod semnificativ, dacă nu grav, întârziat.

Negarea urmează un model familiar. Dezvoltările tulburătoare sunt mai întâi *descalificate* ca fiind neplauzibile sau neproductive, apoi *gândite* și refuzate ca fiind aberante și

BCU CLUJ / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

iremediabile, ulterior *atenuate* resentimentar prin acțiuni defensive și apoi, în cele din urmă, cu toate că nu întotdeauna, *înfruntate* cu onestitate.

Chinurile industriei muzicale din ultima vreme constituie un caz tipic. Casele de discuri aveau inițial o atitudine disprețuitoare față de muzica descărcată de pe internet. Fișierele MP3 erau, din punctul de vedere al sunetului, inferioare CD-urilor, iar descărcarea muzicii era un proces greoi și cronofag. La urma urmelor, cine ar fi vrut să asculte muzică pe calculator? Totuși, în ciuda acestui dispreț liniștitor, bulgărele de zăpadă al descărcărilor de muzică începuse să o ia la vale. Dar directorii din New York și Londra erau în continuare împotriva curentului, lamentându-se în gura mare că noul model de distribuție se baza în totalitate pe furt. Dacă oamenii ar fi obligați să plătească pentru muzică, argumentau ei, torentul descărcărilor ar ajunge la o picătură. Bazându-se pe această logică, industria a pus în practică o strategie draconică: va amenința cu acționarea în instanță a tuturor studenților lipsiți de etică, cei care mai degrabă ar descărca muzica celor de la Coldplay de pe internet decât să plătească 15 dolari la Tower Records. Când cei din industrie au început în sfârșit să experimenteze cu propriul model de distribuție online, abordarea de tip „închisoare" a gestionării drepturilor digitale a făcut ca noile servicii să fie practic inutilizabile. Ușa către viitor fiind larg deschisă, Apple a pășit liniștit înăuntru și a devenit rapid liderul mondial în muzică pe internet. Acesta este prețul negării.

După cum probabil bănuiți, tendința de a accepta faptele neplăcute crește pe măsură ce o entitate ajunge mai sus în ierarhie. Unul dintre motive: conducătorii corporațiilor nu sunt suficient de aproape de marginea periculoasă a schimbării pentru a simți pe pielea lor riscurile crescânde ale unui model de business adânc înrădăcinat în tradiție. În absența propriilor dovezi coroborate, șansele ca ei să ia în serios ecourile firave ale atenționărilor de pericol venite dinspre cei din zonele marginale ale corporațiilor sunt foarte slabe.

Lipsa unor noi opțiuni strategice

Pentru a scăpa de atracția gravitațională a unui model de business precar din punct de vedere economic, o companie are nevoie de o gamă viabilă de *noi* opțiuni strategice – alternative incitante pentru starea de fapt. Problema este că puține companii sunt caracterizate de un proces disciplinat de generare a sute de noi opțiuni strategice, și totuși au nevoie de ele pentru a se reinventa.

Inovația se supune unei legi a puterii: la fiecare 1 000 de idei bizare, doar 100 merită încercate; din acestea, nu mai mult de 10 merită o investiție semnificativă și doar două sau trei vor ajunge să dea roade. Investitorii strategici înțeleg această ecuație. Într-un an, o companie standard de investiție strategică va analiza mii de planuri de afaceri, se va întâlni cu sute de antreprenori aspiranți, va investi în câteva companii și va spera ca măcar una sau două dintre ele va deveni următorul Google, Cisco sau Amgen. Totuși, puțini manageri par dispuși să accepte ecuația inevitabilă a inovației.

Putem face o analogie cu măreția stejarului. Dacă vă veți plimba printr-o pădure din California de Nord, veți observa că pământul este acoperit de ghinde. Natura nu este risipitoare, dar atunci cum se explică această extravaganță? Este simplu: stejarul nu știe care porțiuni de pământ sunt fertile și care nu. Abundența de ghinde reprezintă o „strategie de identificare" cu scopul de a găsi combinația optimă de sol, lumină și umezeală. Ca și în cazul semințelor fragile ale inovației din mediul corporatist, este aproape imposibil de ştiut în avans care ghinde vor germina şi care nu. (De exemplu, în 1996, cine ar fi crezut că eBay, pe atunci un start-up abia ieşit din ou, va ajunge într-o bună zi să aibă o valoare de piaţă de peste 35 de miliarde de dolari?) De aceea inovaţia are de suferit atunci când directorul senior executiv solicită asigurări puternice în ceea ce priveşte succesul în viitor înainte să investească chiar şi cantităţi mici de capital şi talent în idei în formare.

Nu vreau să spun că orice idee, cât de idealistă, merită să fie finanţată. Aşa cum un montaniard poate distinge între ghinde şi excremente de iepure, tot astfel este posibil să facem diferenţa între idei promiţătoare şi cele care sunt pur şi simplu stupide. Trebuie spus însă că directorii, ca investitori strategici, trebuie să investească într-un portofoliu de opţiuni strategice şi trebuie să reziste tentaţiei de a-şi concentra prematur resursele pe una sau două idei „sigure". Din nou, este un joc al cifrelor. Deşi se poate ca venitul median al portofoliului unui investitor strategic să fie zero sau apropiat de zero (multe dintre investiţii, dacă nu majoritatea, vor eşua în cele din urmă), venitul mediu poate fi uluitor – graţie efectului disproporţionat al câtorva, puţine, succese. Lecţia este clară: pentru a crea o companie adaptabilă, managerii ar trebui să se concentreze mai puţin pe înlăturarea ideilor cu şanse mici de reuşită şi mai mult pe crearea unui portofoliu diversificat de opţiuni strategice nonaditive.

Rigiditatea la nivelul alocării

Câteodată, adevăratul obstacol în calea înnoirii nu este absenţa opţiunilor, ci o lipsă de flexibilitate în alocarea resurselor. Mult prea des se întâmplă ca programe cu tradiţie să

BCU CLUJ / BIBLIOTECA CENTRALĂ UNIVERSITARĂ LIBRARY

primească fonduri an de an în timp ce noile inițiative să fie trecute cu vederea. Acesta este motivul principal pentru care companiile își ratează viitorul – investesc excesiv în „ceea ce este“ în defavoarea a „ceea ce ar putea fi“. Realocarea oportună a resurselor în cadrul companiilor medii și mari este îngreunată de câțiva factori.

În majoritatea companiilor, puterea unui manager este direct corelată cu resursele pe care le controlează – pierderea resurselor înseamnă pierderea statutului și a influenței. Mai mult, succesul personal este cuantificabil doar pe baza performanțelor propriului departament sau proiect. În concluzie, managerii de program sunt refractari la a realoca capitalul și talentul „personal“ către inițiative noi – indiferent de cât de atrăgătoare ar fi acele noi proiecte. Bineînțeles, ar fi indecent să pară prea înguști în gândire, așa că directorii își ascund adesea motivațiile în spatele cortinei unui argument de aparentă prudență în afaceri. Noile proiecte sunt considerate „netestate“, „riscante“ sau „o deviere a resurselor“. Așadar, cu toate că directorii pot foarte bine finanța o achiziție de un miliard de dolari, e foarte probabil ca o persoană cu câteva funcții mai jos care încearcă să împrumute câțiva oameni talentați pentru un proiect nou sau să ia câteva mii de dolari dintr-un buget cu tradiție să observe că procesul este la fel de neplăcut ca o extracție dentară.

Tendința de a finanța excesiv proiecte existente este agravată de doi factori adiționali. În primul rând, în majoritatea companiilor există o monopsonie asupra ideilor noi (o monopsonie implică un singur cumpărător; în cazul unui monopol, avem un singur vânzător). În mod obișnuit, un angajat dintr-un nivel de bază sau mediu care are o idee nouă nu are decât un singur loc în care poate solicita finanțare – vârful piramidei autorității. Dacă noul proiect nu este compatibil cu

BCU CLUJ / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

prioritățile imediate ale șefului, nu va fi finanțat. Ca o analogie, încercați să vă imaginați Silicon Valley cu o singură companie de investiții strategice. Pe acel scenariu, câte idei nu ar avea nicio șansă să vadă lumina zilei? Nu uitați că majoritatea antreprenorilor sunt refuzați de șapte sau opt investitori strategici înainte să găsească unul dispus să investească.

În al doilea rând, procesul de alocare a resurselor este de obicei refractar la ideile noi, din moment ce solicită un nivel de siguranță în privința volumelor, a costurilor, a termenelor și a profiturilor, ceea ce este pur și simplu imposibil când vine vorba despre o idee nouă. Este ușor de prezis venitul generat de un proiect care este o extensie liniară a unei afaceri existente, dar câștigul de pe urma unei idei nonconformiste va fi întotdeauna mai greu de estimat. Prin comparație, companiile mari au tendința de a privi orice idee nouă ca pe o investiție de sine stătătoare, deci solicită un grad de certitudine ce nu poate fi atins decât de proiecte care sunt extensii modeste ale unor activități existente. Prin contrast, managerii care conduc afaceri stabile sunt rareori obligați să justifice riscurile strategice pe care și le asumă când alocă sume semnificative unor modele de business muribunde sau când finanțează excesiv o activitate care începe deja să genereze venituri din ce în ce mai mici.

Această examinare sumară a piedicilor din calea adaptabilității strategice revelează câteva provocări esențiale pentru inovația în management:

1. Cum vă asigurați că informațiile neplăcute nu sunt ignorate sau pur și simplu justificate și apoi ignorate pe măsură ce ajung mai sus în ierarhia autorității?
2. Cum construiți un proces de management care generează în mod constant noi opțiuni strategice?
3. Cum accelerați realocarea resurselor dinspre programe cu tradiție spre inițiative orientate către viitor?

Vom mări lista pe măsură ce analizăm următoarele două probleme de management concentrate pe viitor.

Introducerea inovației în responsabilitățile tuturor angajaților

Într-o lume în care ciclul de viață al strategiilor se reduce, inovația este singura modalitate prin care companiile își pot reînnoi contractul cu succesul. Este de asemenea singurul mod prin care pot supraviețui într-o lume a luptelor fără mănuși.

În anii trecuți, multe companii erau la adăpost de vânturile aprige ale competiției din era Schumpeter. Bariere reglementative, protecția brevetelor, monopoluri pe distribuție, consumatori lipsiți de putere, standarde de proprietate, avantajele economiei de scară, protecție pe importuri și îngrădirea capitalului, toate acestea reprezentau ziduri care îi protejau pe industriași de impactul devastator al competiției proclamate de Darwin. În prezent majoritatea acestor fortificații s-au prăbușit.

- Deregularizarea și liberalizarea comerțului sunt de natură să reducă barierele de acces la industrii din cele mai diverse, precum domeniul bancar, transportul aerian și telecomunicațiile.
- Puterea internetului le-a dat șansa antreprenorilor aspiranți să evite crearea unei infrastructuri globale pentru a ajunge la o piață internațională. În acest fel, companii precum Google, eBay și MySpace s-au dezvoltat într-un ritm uluitor.
- Dezintegrarea marilor companii, via deverticalizare și outsourcing, i-a ajutat de asemenea pe noii jucători. Prin faptul că și-au transferat din ce în ce mai multe activități

unor terţi, companiile au creat mii de furnizori de arme dispuşi să îşi ofere serviciile oricui. Prin accesul la această bază de date cu furnizori – designeri, consultanţi de brand şi producători – noile companii pot ieşi din uter aproape mature.

- Companiile trebuie de asemenea să se lupte cu o armată de competitori low-cost – companii precum Huawei, producătorul de echipament pentru telecomunicaţii din China care le oferă inginerilor săi un salariu de început de numai 8 500 de dolari pe an. Nu toţi competitorii low-cost provin din China şi India. Ikea, Zara, Ryanair şi AirAsia sunt doar câteva dintre companiile care au reinventat fundamental structura costului în industriile din care fac parte.
- Clienţii care beneficiază acum de puterea internetului influenţează de asemenea obstacolele. Înainte de apariţia internetului, majoritatea consumatorilor nu puteau fi siguri dacă au făcut cea mai bună alegere în privinţa ipotecii, a cardului de credit sau a împrumutului pentru maşină. Această lipsă de informaţii susţinea obstacolele. Dar clienţii devin din ce în ce mai puţin ignoranţi pe zi ce trece. Un site din Marea Britanie îşi încurajează utilizatorii să-şi introducă datele celui mai des folosit card de credit, inclusiv soldul curent, apoi le arată exact cât de mult ar putea economisi dacă ar trece la un card cu termeni mai buni de plată.
- În plus, internetul reduce costurile tranzacţiilor. Comisionul perceput de cei care determină cursul pieţei – dealeri, brokeri şi agenţi – sunt pe buza prăpastiei sau vor fi în curând.
- Monopolurile pe distribuţie – o altă sursă de fricţiuni – se află sub asediu. Spre deosebire de publicaţii, ziare şi

> reviste, bloggerii nu au nevoie de o rețea fizică de distribuție pentru a ajunge la cititori. La fel, noile formații nu mai trebuie să se gudure pe lângă reprezentanții caselor de discuri, în condițiile în care pot crea o bază de fani via rețele de socializare precum MySpace.

Colapsul barierelor de acces, competitorii ultraeficienți, puterea consumatorilor – aceste forțe vor nimici zidurile de apărare în anii care urmează. În această lume nouă și dură, toate companiile se vor confrunta cu o alegere evidentă: fie vor înteți focul inovației, fie se vor mulțumi cu o existență precară într-o lume în care costurile mici ale mâinii de lucru (prizonieri chinezi dorește cineva?) fac diferența între a câștiga bani și a pierde toți banii.

Dată fiind această situație, este surprinzător că atât de puține companii au introdus inovația în responsabilitățile tuturor angajaților. În cele mai multe dintre cazuri, inovația se află în continuare la periferia intereselor companiilor – este în continuare responsabilitatea departamentelor dedicate cum ar fi dezvoltarea de noi produse sau cele de cercetare și dezvoltare, unde persoanele creative sunt ținute la o distanță sigură de cei care trebuie să „conducă afacerea".

În prezent, toată lumea vorbește despre inovație; cu toate astea, se păstrează o prăpastie între retorică și realitate. Dacă aveți vreo îndoială, abordați câțiva angajați noi și puneți-le următoarele întrebări:

1. Cum ai fost pregătit pentru a deveni un inovator în business? Ce training ai primit? Ce instrumente ți s-au pus la dispoziție?
2. Ai acces la un trainer sau mentor în privința inovației? Există un expert în inovație în cadrul companiei care te-ar putea ajuta să-ți dezvolți ideile revoluționare?

3. Cât de ușor este pentru tine să accesezi fondurile dedicate experimentelor? Cât timp ți-ar lua să obții câteva mii de dolari cu care să dezvolți un proiect nou?
4. Este inovația una dintre responsabilitățile tale curente? Salariul tău depinde parțial de performanțele în inovație?
5. Procesele de management ale companiei tale – bugetare, planificare, gestionarea personalului etc. – îți susțin munca de inovație sau o încetinesc?

Să nu fiți surprinși dacă reacția în fața acestor întrebări nu va fi altceva decât niște sprâncene încruntate și priviri mirate. Adevărul este că acele companii care, precum Whirlpool, și-au creat un sistem complex și extins de inovație se pot număra pe degetele de la o mână.

Cu toate că inovația în marile companii se confruntă cu o serie de impedimente, există trei bariere deosebit de periculoase și pe care, de aceea, este crucial să le doborâm.

Apartheidul creativ

Foarte multe persoane, inclusiv directorii de departamente, sunt de părere că spiritul creativ este distribuit neuniform în cadrul populației. Conform acestei ipoteze, există o minoritate de indivizi deosebit de inventivi și o vastă majoritate de indivizi care nu sunt inventivi. Din experiența mea, am învățat că această preconcepție este foarte răspândită printre cei care au cariere „creative" – cei din industria filmului, designerii, antreprenorii și alții ca ei. Chiar dacă aceste persoane au fost dotate cu creativitate, ele uită adesea să ia în calcul diversitatea de factori circumstanțiali – profesori-mentori, părinți iconoclaști și oportunități profesionale – care le-au susținut pasiunea și

BCU CLUJ / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

le-au oferit șansa de a-și dezvolta talentul. Majoritatea oamenilor sunt creativi într-un anumit domeniu al vieții lor. Stephen Fry, actorul englez care, ca de altfel toți actorii, trăiește de pe urma recitării a ceea ce au scris alții, este un prozator și un poet de succes. Alții pictează, compun muzică, se ocupă cu grădinăritul sau inventează tot felul de giumbușlucuri prin care să-și distreze copiii adesea plicitisiți. Motivul pentru care oamenii nu par a fi creativi la locul de muncă nu este lipsa de imaginație, ci lipsa oportunităților.

În urmă cu cincizeci de ani, majoritatea directorilor executivi credeau că angajații „obișnuiți" erau incapabili să trateze probleme operaționale complicate cum ar calitatea și eficiența. Unui director din zilele noastre, familiarizat cu beneficiile conceptului de *kaizen*, managementul calității totale și Six Sigma, o asemenea credință i s-ar părea pur bigotism. Cu toate acestea, mulți directorii nu par dispuși să accepte posibilitatea că următoarea idee care ar aduce companiei un miliard de dolari ar putea veni din partea unui angajat obișnuit sau a unui agent de vânzări care face muncă de teren. Totuși, istoria ne arată că, aproape întotdeauna, inovația a venit din locuri neașteptate, din partea unor indivizi care păreau chiar comuni prietenilor și familiilor lor. Sir Godfrey Hounsfield, inventatorul tomografului și laureat al Premiului Nobel, nu și-a luat niciodată licența. Acesta a fost și cazul lui Richard Branson, care și-a început cariera în muzică vânzând albume din portbagaj. Andreas Pavel, cel care a avut ideea inventării unui walkman portabil, a fost student la filozofie, s-a născut în Brazilia, iar acum trăiește în Elveția. (Drepturile de pe urma brevetului de invenție i-au adus milioane de dolari de la Sony.)[5] În ciuda acestor exemple și a mii de altele similare, puțini directori par să poată concepe că angajații „obișnuiți" pot fi inovatori excepționali. Într-o lume în care inovația are un rol mai important

BCU CLUJ / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

decât a avut vreodată, acest tip de șovinism nu este doar rizibil, ci și potențial letal.

În timp ce scriam acest capitol, am vorbit cu cei de la CNBC pe tema inovației. În cadrul discuției, am comentat pe baza faptului că 35 000 de angajați ai Whirlpool au beneficiat de un curs despre principiile inovației în business. În acel moment, unul dintre participanții la discuție a intervenit: „Nu-i poți învăța pe oameni cum să fie creativi", a spus el. „Ori ești creativ, ori nu ești." Acum, dacă ceea ce a spus el ar fi adevărat, institutele de artă, școlile de design și programele de arhitectură ar fi lipsite de sens, iar cursurile de scriere creativă ar fi ilogice. Adevărul este că spiritul creativ este o aptitudine umană, ca și inteligența, abilitatea muzicală sau coordonarea ochi-mână. Ca orice altă aptitudine, el poate fi dezvoltat prin învățare și practică.

Fără îndoială că unii oameni sunt mai creativi decât alții, dar între zidurile cenușii ale corporațiilor, aproape nimeni nu ajunge să-și exploateze creativitatea. De ce? Pentru că nu li s-au dat instrumentele și timpul necesar pentru a-și folosi darurile și deoarece nu sunt creditați atunci când este cazul. Rezultatul este că firmele irosesc adesea cantități uriașe de imaginație – o risipă dificil de justificat atunci când vânturile distrugerii creative bat cu intensitate maximă. Nu contest importanța departamentelor de cercetare și dezvoltare sau a diviziilor de strategie, dar o minoritate de indivizi ingenioși nu se poate compara cu o companie întreagă de angajați cărora li se dă șansa de a-și utiliza capacitatea creativă. Dacă Toyota a devenit una dintre cele mai faimoase companii din lume datorită exploatării abilităților angajaților săi de a rezolva diverse probleme, imaginați-vă unde ar ajunge compania voastră dacă ar exploata până la capăt aptitudinile creative ale fiecărui angajat în parte.

BCU IAȘI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Povara vechilor modele mentale

Inovatorii sunt, prin definiție, contestatari. Problema este că ereziile de ieri devin adesea dogmele de mâine, iar când acest lucru se întâmplă, inovația stagnează și curba creșterii se aplatizează.

Să analizăm cazul Dell Inc. Modelul de business practicat de cei de la Dell – canale indirecte, design de produse generice și suport tehnic online – i-a propulsat pe primul loc în domeniul fabricării de PC-uri și l-a făcut pe Michael Dell, fondatorul companiei, multimiliardar. În această situație, cât de greu i-ar fi lui Michael Dell să recunoască faptul că modelul său de business ultraapreciat se apropie de termenul de expirare? Cât de dificil i-ar fi să accepte că Hewlett-Packard a desființat prăpastia costului dintre ei și Dell? Sau că produsele geniale Apple și magazinele lor elegante îi fac pe clienți să leșine? Se pare că, în cele din urmă, a fost deosebit de greu și de costisitor: când scriu aceste rânduri, Dell și-a pierdut poziția de lider în favoarea HP, a suferit o scădere bruscă în prețul acțiunilor și s-a clătinat semnificativ în urma demisionării forțate a președintelui său, Kevin Rollins, o persoană foarte respectată în domeniu.

În acest caz, dar și în multe altele, adevărata barieră în calea inovației este ceva mai mult decât negarea – este un complex de credințe profunde în legătură cu superioritatea inerentă a unui model de business, credințe validate de un milion de consumatori; credințe ridicate în slăvi de infrastructuri fizice și de manuale de operare; convingeri care s-au transformat în credințe religioase; credințe atât de adânc sedimentate, încât ideile nonconformiste sunt arareori luate în considerare, iar atunci când sunt, de puține ori beneficiază de mai mult decât de o susținere resentimentară.

BCU CLUJ CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Contrar mitologiei populare, factorul de natură să obstrucționeze cel mai mult inovația în companiile mari nu este o incapacitate de asumare a unor riscuri. Marile companii își asumă riscuri mari, adesea nechibzuite, în fiecare zi. Adevăratul impediment în calea inovației este povara vechilor modele mentale. Directorii cu experiență investesc adesea o parte majoră a capitalului emoțional în strategii existente. Situația îi caracterizează și pe fondatorii companiilor. Deși mulți încep prin a fi contestatari, succesul îi transformă adesea în cardinali care se simt obligați să apere singura cauză dreaptă. Fondatorilor le vine greu să finanțeze idei care amenință fundamentul modelului de business pe care l-au inventat. Înțelegând acest lucru, angajații aflați pe o treaptă inferioară a ierarhiei își adaptează ideile, fiind conștienți de faptul că orice proiect care se îndepărtează prea mult de gândirea convențională nu va avea parte de susținere din partea conducerii. Rezultatul este o îngustare a orizontului inovației, creșterea riscului pierderii perspectivei și o îndreptare a contestatarilor tineri din respectiva companie către alte companii care le oferă oportunități.

Când vine vorba despre inovație, convingerile dobândite ale unei companii reprezintă o amenințare mult mai serioasă decât costurile dobândite. Și totuși, din experiența mea, puține companii au creat un proces sistematic de contestare a acelor presupuneri strategice adânc prețuite. Puține sunt cele care au făcut pași importanți spre deschiderea procesului strategic către punctul de vedere al contestatarilor. Foarte puține sunt cele care încurajează fățiș inovația revoluționară. Mai rău este faptul că directorii cu experiență, cu viziunile lor doctrinare, sunt cei care decid care idei sunt puse în practică și care sunt trecute cu vederea. Această situație trebuie să se schimbe.

Înlăturarea activităţilor aparent neproductive

În procesul eficientizării, companiile au renunţat la multe activităţi aparent neproductive din cadrul diverselor operaţiuni. Şi pe bună dreptate. Nimeni nu poate contesta importanţa reducerii nivelelor de inventar, a capitalului de lucru şi a cheltuielilor generale. Problema este că, dacă renunţăm la *toate*, vom reduce de asemenea şi nivelul inovaţiei. Inovaţia necesită timp – pentru a visa, pentru a reflecta, pentru a învăţa, pentru a inventa şi pentru a experimenta. Şi necesită timp *continuu* – timp pentru a lăsa totul baltă şi a visa cu ochii deschişi. După cum spunea Pekka Himanen în omagiul său plin de afecţiune către hackeri: „... cea mai importantă sursă a productivităţii în economia informaţiei este creativitatea, şi este imposibil să creezi lucruri interesante într-o grabă permanentă sau într-un mediu organizat, cu un program standard, de la nouă la cinci“[6].

În timp ce angajaţii din departamentele de cercetare şi dezvoltare precum şi cei care lucrează la crearea de produse noi au timp să inoveze, majoritatea angajaţilor nu se pot bucura de acest lux. Fiecare zi aduce o mare de e-mailuri, mesaje vocale şi şedinţe după şedinţe. În această lume, în care nevoia de a fi „disponibil“ fragmentează atenţia umană în mii de particule mici, nu există „timp pentru gândire“. Şi aici este problema. Oricât de creativi ar fi colegii voştri, dacă nu li se dă dreptul de a-şi părăsi postul din când în când pentru a lucra la ceva care nu este critic pentru misiune, mare parte din creativitatea lor va rămâne în stare latentă.

Bine, ştiaţi deja asta – dar cum se reflectă acea cunoaştere în procesul de management al companiei voastre? Cât de greu este pentru un angajat obişnuit să obţină permisiunea de a petrece 20% din programul de muncă lucrând la un proiect care nu are nicio legătură cu sarcinile sale şi nici cu „obiectivele esențiale" ale companiei? Și cât de des se întâmplă asta? Compania voastră monitorizează numărul de ore pe care le petrece un angajat lucrând la o idee care este irelevantă pentru responsabilitățile sale principale? Sunt „activitățile aparent neproductive" instituționalizate în același fel în care este eficiența la nivel de costuri? Probabil că nu. Angajații voștri au destule stimulente pentru a se ține ocupați. („Poate că, dacă las impresia că mă spetesc muncind, nu o să mă concedieze"). Dar unde sunt stimulentele care să-i încurajeze pe oameni să-și petreacă timp visând liniștiți la viitor?

Vă prezint mai jos o altă serie de provocări pentru cutezătorul inovator în management:

1. Cum puteți implica fiecare angajat al companiei în procesul inovației, oferindu-i totodată și instrumentarul necesar dezvoltării creativității?
2. Cum vă puteți asigura că inovația nu va fi constrânsă de convingerile sacre ale top managementului și că ideile eretice vor avea șansa de a-și dovedi valoarea?
3. Cum puteți crea timpul și spațiul necesare inovației într-o companie care se luptă să-și atingă scopurile pe termen scurt?

Faceți progrese în ceea ce privește aceste provocări și compania voastră va fi un punct de referință în inovație.

Acum, să trecem la ultimele metaprovocări.

Crearea unei companii în care fiecare dă ce este mai bun din el

Întrebați-vă câțiva colegi care sunt caracteristicile distinctive ale companiei voastre și veți vedea cât de puțini vor menționa adaptabilitatea şi ingeniozitatea. Dar dacă le veţi cere să facă o listă cu atributele care îi diferenţiază pe oameni de alte specii, adaptabilitatea şi creativitatea vor fi în capul listei. Vedem instanţe ale acestor calităţi în fiecare zi – în noi înşine şi în cei din jurul nostru. Cunoaştem cu toţii oameni care şi-au schimbat carierele în căutarea unor noi provocări sau a unei vieţi mai echilibrate. Ştim cazuri de oameni care şi-au schimbat obiceiurile culinare de dragul mediului înconjurător. Avem prieteni şi rude care au experimentat o transformare spirituală sau care s-au adaptat cerinţelor statutului de părinte sau care au trecut peste tragedii. Cunoaştem zilnic oameni care au bloguri, experimentează reţete noi, mixează genuri muzicale sau care-şi personalizează maşinile. Ca fiinţe umane, suntem *uimitor* de adaptabili şi creativi, şi totuşi, majoritatea dintre noi lucrează pentru companii care *nu sunt* deloc aşa. Cu alte cuvinte, lucrăm pentru companii care nu sunt foarte umane.

Se pare că există ceva în companiile moderne de natură să epuizeze adaptabilitatea naturală şi creativitatea oamenilor, ceva care paralizează la propriu aceste calităţi ale angajaţilor pe timpul zilei. Vinovatul? Principiile şi procesele managementului care protejează disciplina, punctualitatea, economia, raţionalizarea şi ordinea în defavoarea măiestriei, a nonconformismului, a originalităţii, a curajului şi a elanului. Mai simplu spus, majoritatea companiilor sunt doar parţial umane deoarece susţin doar parţial calităţile şi aptitudinile care ne fac umani. Miliarde de oameni vin la serviciu în fiecare zi, dar mult prea mulţi sunt somnambuli. Rezultatul: companii care îşi ratează în mod sistematic şansele de a-şi atinge potenţialul.

În 2005, Towers Perrin, o companie de consultanţă, a efectuat un studiu pe 86 000 de angajaţi ai companiilor mari şi mijlocii din 16 ţări.[7] Cercetătorii au utilizat o listă de nouă puncte pentru a măsura gradul de implicare în activitățile companiei. Subiecților li s-a cerut să răspundă în ce măsură sunt de acord cu următoarele afirmații:

- Sunt foarte interesat de viitorul companiei la care lucrez.
- Sunt mândru să le spun altora că lucrez la această companie.
- Serviciul meu îmi dă un sentiment de reușită personală.
- Aș recomanda compania mea unui prieten ca fiind un loc bun de lucru.
- Compania la care lucrez mă inspiră să dau tot ce pot.
- Înțeleg modul în care divizia/departamentul în care lucrez contribuie la succesul companiei.
- Sunt conștient de gradul în care rolul meu în compania la care lucrez se află în relație cu scopurile, obiectivele și direcțiile generale ale companiei.
- Sunt dispus să fac eforturi mari dincolo de ceea ce se așteaptă de la mine pentru a asigura succesul companiei.
- Sunt motivat personal să-mi ajut compania să reușească în ceea ce își propune.

S-a calculat un scor general pentru fiecare dintre respondenți pentru a evalua gradul în care fiecare individ era „foarte implicat", „semiimplicat" și „neimplicat" la locul de muncă. Odată ce toate datele au fost prelucrate, cercetătorii au fost nevoiți să concluzioneze că: *„Vasta majoritate a angajaților de la toate nivelurile unei companii sunt mai puțin decât complet implicați în munca lor"*[8]. [Sublinierea face parte din documentul original]. Conform studiului, doar 14 la sută dintre angajații tuturor companiilor studiate sunt foarte implicați în munca lor, în timp ce 24 la sută sunt neimplicați. Toți ceilalți se află în călduța zonă de mijloc.

Cu alte cuvinte, aproximativ 85 la sută din angajații din întreaga lume – de la Montreal la München, de la Pittsburgh la

Paris şi de la Dublin la Delhi – oferă mai puţin decât sunt în stare. Este o irosire scandaloasă a abilităţilor umane, dar care ne poate ajuta să înţelegem de ce cele mai multe companii sunt mai puţin capabile decât oamenii care lucrează în cadrul lor.

În mod ciudat, mulţi dintre cei care lucrează în zona corporatistă – de la micii administratori până la cei mai puternici preşedinţi – s-au resemnat cu această stare de fapt. Par netulburaţi de acest contrast uluitor între esenţa naturii oamenilor şi esenţa naturii companiilor pentru care lucrează. Poate că în anii trecuţi se putea ignora această incongruenţă, dar acum nu mai este cazul – nu într-o lume în care adaptabilitatea şi inovaţia au devenit condiţia necesară pentru succesul competitiv. Provocarea: să ne reinventăm sistemele de management, astfel încât să-i inspire pe oameni să-şi utilizeze la maximum capabilităţile în fiecare zi.

Abilitățile umane care contribuie la succesul competitiv pot fi aranjate conform unei ierarhii. La bază se află obedienţa – capacitatea de a urma o directivă și de a se conforma regulilor. Acesta este nivelul de bază. Următoarea este sârguința. Angajații sârguincioși sunt răspunzători de faptele lor. Nu aleg calea cea mai ușoară. Sunt conştiincioși și organizați. Își exploatează cunoştințele și intelectul. Majoritatea companiilor depun mari eforturi pentru a angaja persoane dotate intelectual. Prețuiesc angajații inteligenţi care sunt nerăbdători să-și dezvolte abilitățile și să preia cele mai bune tactici de la alții. Iniţiativa se plasează deasupra intelectului. Persoanele cu inițiativă nu așteaptă să li se ceară sau să li se spună. Sunt în căutare de noi provocări și încearcă permanent noi modalități de a spori valoarea. Și mai sus în ierarhie se află creativitatea. Oamenii creativi sunt curioși și nestăpâniți. Nu le este teamă să spună lucruri stupide. Deschid multe conversații cu „Nu ar fi genial dacă...“ La final, dar chiar în topul listei, găsim

BCU CLUJ CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

pasiunea. Pasiunea îi poate determina pe oameni să facă lucruri stupide, dar este ingredientul secret care transformă intenția în reușită. Oamenii mânați de pasiune depășesc obstacolele și refuză să se dea bătuți. Pasiunea este contagioasă și transformă cruciadele unui singur individ în mișcări de masă. După cum spunea romancierul englez E.M. Forster, „un singur om pasionat este de preferat altor patruzeci de oameni care sunt doar interesați".

Dacă am evalua contribuția aproximativă a fiecăreia dintre aceste abilități umane la crearea valorii, conștienți fiind de faptul că trăim vremuri în care eficiența și disciplina sunt la mare preț, ierarhia ar arăta cam așa:

Pasiunea	35%
Creativitatea	25%
Inițiativa	20%
Intelectul	15%
Sârguința	5%,
Obediența	0%
	100%

Nu sugerez că obediența nu ar valora absolut *nimic*. O companie în care nimeni nu urmează *nicio* regulă s-ar transforma rapid într-o anarhie. În schimb, susțin că angajații care doar urmează regulile nu valorează absolut nimic în termenii avantajului competitiv pe care îl generează. Într-o lume cu 4 miliarde de suflete care trăiesc la limita sărăciei, toți dornici de a urca pe scara progresului economic, nu este dificil de găsit angajați de încredere și dornici de muncă. Dar cum rămâne cu inteligența? Ani de-a rândul am auzit că trăim în economia cunoașterii; dar, pe măsură ce și cunoașterea devine un bun de larg consum, își va pierde o bună parte din puterea sa de a crea avantajul competitiv.

BCU CLUJ / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

În ziua de azi, obediența, sârguința și experiența pot fi cumpărate pe nimic. De la Bangalore la Guangzhou, ele au devenit bunuri de larg consum. Vă dau un exemplu simplu: întoarceți iPod-ul pe spate și veți vedea șase cuvinte inscripționate care vă dau o idee despre viitorul competiției: „Creat în California. Fabricat în China". În ciuda aportului egal, remarcabilul succes al lui Apple în industria muzicală nu se datorează aproape deloc rețelei companiei de subcontractori asiatici. Meritul este al imaginației designerilor, al oamenilor de marketing și al avocaților de la Apple. Evident, nu toate produsele remarcabile sunt create în California sau fabricate în China. Totuși, concluzia este următoarea: dacă vreți să ajungeți pe o poziție fruntașă în *economia creativității*, va trebui să lucrați cu oameni care sunt mai mult decât docili, meticuloși și perspicace – trebuie să fie și vivace, un pic nebuni și zeloși. Așadar, trebuie să ne punem următoarea întrebare: care sunt obstacolele care stau în calea atingerii acestei stări de fericire profesională?

Prea mult management, prea puțină libertate

Cu toate că majoritatea managerilor sunt dispuși să recunoască valoarea inițiativei, a creativității și a pasiunii, ei se văd puși în fața unei enigme. Ei sunt, prin pregătire și temperament, *manageri*. Sunt plătiți pentru a supraveghea, controla și administra. Numai că, în zilele noastre, cele mai valoroase capabilități umane sunt cele care se pot *gestiona* cel mai greu. Deși instrumentele cu care operează managementul îi pot determina pe oameni să fie obedienți și sârguincioși, nu îi pot face creativi și dedicați.

Orice persoană care s-a aflat la conducerea unei universități, a unui studio de film sau a unui proiect de software *open-source*

BCU CLUJ - CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

vă va spune că exploatarea celor mai bune calități ale oamenilor înseamnă arareori un exces de management, cât o diminuare a sa. Înseamnă mai puține directive, o reducere a concentrării pe conformitate și un timp mai redus de supraveghere a angajaților. Un management diminuat nu înseamnă doar mai puțini manageri. Puterea noilor instrumente de comunicare le-a permis companiilor să-și restrângă numărul angajaților din managementul de nivel mediu – dar acest lucru nu înseamnă că angajații se simt mai puțin încătușați decât înainte; înseamnă că le este mai ușor managerilor să gestioneze mai mulți oameni. Managementul a devenit mai eficient, dar mă îndoiesc că majoritatea angajaților percep diminuarea sa.

A-i cere unui manager să-și reducă activitatea este ca și cum i-ai cere unui tâmplar să bată mai puține cuie sau a-l implora pe un director de liceu să împartă mai puține fișe – cu *asta* se ocupă toți acești oameni. Totuși, supravegherea, planurile rigide, evaluările minuțioase, politicile stricte, procedurile obligatorii – pe scurt, premisa pe care se întemeiază managementul, conform căreia noi „știm cel mai bine" – este antiteza creării unor companii cu angajați energici, un pic rebeli, loiali. Dacă vă doriți contribuții semnificative din partea angajaților, va trebui să imobilizați mâna managementului – sau măcar câteva degete.

În ultimii ani, s-a dezvoltat o retorică anume cu privire la implicare, cedarea puterii și autodirecționare. În multe companii, angajații au devenit „asociați" sau „membrii ai echipei", într-o încercare de a li se camufla lipsa de putere. Dar puneți-vă următoarea întrebare: s-au schimbat în mod dramatic libertățile și prerogativele angajaților voștri de la primul și al doilea nivel în ultimele decenii? Se bucură de o libertate mai mare de a-și construi propriile slujbe? Li se permite mai des să aleagă proiectele la care vor lucra sau să decidă cum să-și

BCU IAȘI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

ducă la bun sfârşit sarcinile? Acestea sunt întrebări importante. Majoritatea dintre noi nu vor fi deosebit de încântaţi să îndeplinească sarcini care li s-au *impus*. Ne deranjează să fim ţinuţi în frâu. Într-un anumit sens, este un joc cu sumă zero: cu cât supravegherea managementului este mai evidentă şi cu cât ne strânge mai tare laţul politicilor şi al proceselor, cu atât mai diminuată va fi pasiunea cu care oamenii îşi fac treaba. Nu vă puteţi aştepta ca nişte automate să fie pline de pasiune.

Prea multe ierarhii, prea puţine comunităţi

Când v-aţi simţit mai bucuroşi şi mai însufleţiţi datorită muncii voastre? Poate vă aflaţi la cârma unui proiect de inovaţie în tehnologie, având lângă voi un grup de colegi deosebit de inventivi. Poate creaţi o nouă companie împreună cu o echipă mică, dar formată din oameni ingenioşi. Poate că zugrăveaţi pereţii unei clădiri a organizaţiei Habitat for Humanity, alături de o mână de voluntari inimoşi. Oricare ar fi fost natura acelei îndeletniciri, pun pariu că implica un grup de oameni animaţi de un devotament pentru o cauză comună, neafectaţi de lipsa resurselor sau a experienţei, şi cărora le păsa mai mult de ceea ce puteau realiza împreună decât de modul în care se distribuia meritul. Pe scurt, eraţi parte dintr-o comunitate.

Ierarhiile sunt foarte pricepute în a *reuni* eforturile, în a coordona mulţi oameni cu roluri din cele mai variate. Dar nu se descurcă foarte bine atunci când vine vorba de a *mobiliza* eforturile, de a le insufla oamenilor dorinţa de a face tot ceea ce le stă în putere. Când este necesară mobilizarea capabilităţilor umane, comunităţile sunt superioare birocraţiilor. Afirmaţia este adevărată din mai multe motive. Într-o birocraţie, baza schimbului este una contractuală – eşti plătit pentru a îndeplini

BCU IAŞI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

o sarcină care ți s-a alocat. Într-o comunitate, schimbul este voluntar – depui efort în schimbul șansei de a contribui la ceva sau de a-ți utiliza talentul. Într-o birocrație, ești o rotiță într-un sistem care produce. Într-o comunitate, ești partener pentru o cauză. Într-o birocrație, „loialitatea" este un produs al dependenței economice. Într-o comunitate, dedicarea și devotamentul sunt consecințele unei afilieri la scopurile și obiectivele grupului. În ceea ce privește supravegherea și controlul, birocrațiile se bazează pe niveluri multiple de management și pe o rețea de politici și reguli. Prin comparație, comunitățile depind de norme, valori și de impulsionarea atentă a celor implicați. Într-o birocrație, contribuțiile individuale tind să fie circumscrise – cei de la marketing întocmesc planuri de marketing, cei din departamentul financiar lucrează cu cifre. Într-o comunitate, capabilitățile și predispozițiile sunt mai importante decât acreditările și fișa postului în atribuirea sarcinilor. Iar în timp ce recompensele oferite într-o birocrație sunt în marea lor majoritate de natură financiară, într-o comunitate ele sunt mai degrabă de ordin emoțional. Comparate cu birocrațiile, comunitățile par să fie inferioare din punctul de vedere al managementului. Din acest motiv, mai mult decât orice, cele din urmă sunt de natură să amplifice capabilitățile umane.

Înainte de a mă acuza de a fi un idealist irecuperabil sau pur și simplu un naiv, dați-mi voie să clarific câteva aspecte: nu spun că ar trebui să transformăm toate companiile într-o versiune a cercetașilor. Nu sunt naiv. Realizez că ar fi imposibil să-i determinăm pe oameni să vină la serviciu în fiecare zi în lipsa unui stimulent financiar – sentimentele calde și înălțătoare nu țin loc de mâncare sau de benzină pentru mașină. Dar haideți să facem un experiment interesant: să presupunem că ați ști că, peste 12 luni, iminența unei crize financiare v-ar obliga să micșorați salariile tuturor angajaților cu o treime. Să mai presupunem că firma se clatină îngrijorător și că fiecare angajat depune un efort indispensabil. Acum, dacă scopul vostru este să minimizați riscul unui exod în masă în momentul în care criza va lovi, ce schimbări ați face în decursul următoarelor luni pentru a preveni demisia angajaților voștri? Gândiți-vă pe îndelete la această problemă, fiți creativi. Bănuiala mea este că schimbările la care veți ajunge vor fi exact acelea care vor face ca firma voastră să fie mai puțin o ierarhie și mai mult o comunitate.

Prea multe îndemnuri, prea puțin sentiment al misiunii

Inițiativa, creativitatea și pasiunea sunt daruri. Sunt ofrande pe care angajații aleg, zi de zi și clipă de clipă, să le ofere sau să le păstreze pentru ei. Ele nu pot fi pretinse. Dacă ești CEO, nu vei beneficia de aceste daruri forțându-i pe angajați să lucreze mai mult sau să-și iubească clienții ori să-și distrugă concurența. Vei reuși să scoți la iveală aceste capabilități dacă vei începe să te întrebi și să le pui și colegilor următoarea întrebare: Ce cauză ar *merita* eforturi maxime din partea angajaților? Ce scop nobil i-ar inspira pe oameni să-și ofere cu generozitate talentele?

În decursul anilor, am asistat la numeroase discuții de încurajare în cadrul unor companii mari. Am văzut directori executivi dând cu pumnul în masă, mi-au spart timpanul imnurile rock și am urmărit mii de angajați însuflețiți aclamând și țopăind. Problema este că acest șuvoi de adrenalină este trecător. Poate produce un val de emoție, dar este incapabil să genereze o curgere masivă și productivă de contribuții reale – pentru asta este nevoie de ceva mai mult decât impulsionări

BCU CLUJ CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

afectate, este nevoie de un imperativ moral. Acest imperativ poate determina crearea unor produse nespus de frumoase – un scop care îi motivează pe mulţi angajaţi Apple. Se poate ca acel scop să fie găsirea unui leac pentru afecţiuni cândva incurabile – misiunea care-i însufleţeşte pe cei de la Genentech. Poate fi prelucrarea cunoaşterii globale şi oferirea sa nediferenţată – măreţul concept din spatele Wikipedia.

Un imperativ moral nu poate fi fabricat de cei care scriu discursuri sau promovat de consultanţi. Nu poate fi închegat în două zile. În schimb, trebuie să ia naştere dintr-un sentiment autentic de misiune, posibilitate sau furie. Un imperativ moral nu este ceva în care investeşti pentru a stoarce mai mult de la oameni. Pentru a fi privit ca fiind autentic, el trebuie să fie un scop, şi nu un mijloc.

Gândiţi-vă la propriul vostru sistem de management. Cât de mult timp şi cât de multă atenţie acordă aceste ritualuri conversaţiilor despre sens şi destin? Nu foarte mult, sunt sigur. Asistaţi la o şedinţă tipică de management – în care se discută despre strategie, bugete, angajaţi sau chestiuni de genul acesta – nu numai că veţi observa o incapacitate de folosire a emisferei drepte a creierului, dar veţi vedea că discuţiile nu sugerează că participanţii ar avea inimă. Frumuseţe. Adevăr. Dragoste. Misiune. Înţelepciune. Dreptate. Libertate. Compasiune. Acestea sunt imperativele umane care i-au condus pe oameni, de-a lungul secolelor, către reuşite extraordinare. De aceea, este trist că managementul lasă atât de puţin loc pentru dezvoltarea acestor virtuţi. Simplu spus, este puţin probabil că veţi avea parte de contribuţii generoase din partea angajaţilor dacă nu simt că lucrează pentru atingerea unui scop care însumează idealuri generoase.

Ca manageri inventivi, este posibil să nu fiţi în poziţia în care să puteţi insufla pe cont propriu un sentiment de misiune angajaților voștri, dar puteți căuta modalități de inserare a discuțiilor despre misiune și principii în conversațiile de management din compania voastră. De exemplu, data viitoare când veți lua parte la o ședință în care se vor discuta idei noi de a impulsiona angajații să ofere mai mult, ați putea întreba: „Care este scopul pentru care le cerem angajaților să ofere mai mult – și în beneficiul cui? Ne-am pus în slujba unui ideal care să merite cu adevărat inițiativa, imaginația și pasiunea lor?"

În acest caz, mai există câteva sarcini pe care trebuie să le adăugăm planului nostru de inovație în management:

1. Cum putem lărgi sfera libertății angajaților prin reducerea managementului, fără a pune în pericol atenția, disciplina și ordinea?
2. Cum putem crea o companie în care spiritul de comunitate mai degrabă decât mașinăria birocrației să îi unească pe oameni?
3. Cum putem potența sentimentul de misiune pe care îl au angajații într-un mod care să justifice contribuții excepționale?

Sper ca problemele discutate în acest capitol să vă inspire și să vă ajute să identificați punctele de reper ale aspirațiilor voastre ca manager inovator. La acest punct, poate vă întrebați dacă este posibil cu adevărat să faceți progrese în chestiuni atât de vaste. Sunt ele maleabile? Se poate oare să reducem „intensitatea" managementului fără să ajungem la haos? Este lucrativ să le permitem angajaților să aleagă proiectele la care să lucreze? Putem fi mai permisivi într-o companie foarte disciplinată? Putem crea un sentiment de comunitate într-o firmă concentrată pe profit? Dacă sunteți sceptici, este timpul să-i cunoașteți pe trei dintre pionierii managementului modern. Aceste companii s-au luptat cu provocările aparent nemaleabile pe care le-am enunțat în acest capitol – și au făcut progrese majore.

Whole Foods are cei mai activi şi mai dedicaţi angajaţi dintre toți retailerii mari. W.L. Gore a fost desemnată cea mai inovatoare companie din lume şi are unul dintre cele mai ciudate şi mai eficiente modele de organizare de pe planetă. A treia este Google. Cu toate că este tânără şi la început de drum, şi-a dezvoltat un sistem de management care valorizează mai mult de orice altceva. Deşi aceste companii nu sunt perfecte sau invincibile, sunt profeţii unei noi ordini a managementului – experimente continue în ceea ce priveşte inovaţia în management din care putem învăţa lecţii utile. Aşadar, dacă încă nu sunteţi convinşi că puteţi ataca ortodoxia managementului şi să supravieţuiţi, citiţi mai departe. Luaţi-vă inspiraţia de la această triadă de rebeli ai managementului. Apoi continuaţi să citiţi şi vă voi prezenta punctele de referinţă pe drumul transformării aspiraţiei şi a inspiraţiei în inovaţia reală în management.

Partea a doua

Cum funcționează inovația în management

4 Crearea unei comunităţi cu o misiune

Whole Foods Market

Imaginaţi-vă un retailer ai cărui angajaţi ce iau contact direct cu clienţii decid în privinţa stocurilor; unde presiunea de a îndeplini sarcinile vine din partea colegilor, şi nu a şefilor; unde echipele, şi nu managerii au ultimul cuvânt în ceea ce priveşte angajările; şi unde fiecare angajat are senzaţia că este la cârma unei mici afaceri.[1] Imaginaţi-vă o companie în care fiecare ştie cu cât sunt remuneraţi colegii săi şi în care directorii cu vechime au un salariu mai mare de cel mult 19 ori decât salariul mediu. Imaginaţi-vă, dacă puteţi, o companie care nu se percepe pe sine ca fiind o companie, ci ca fiind o comunitate de oameni care lucrează împreună pentru a contribui la binele comun, în cadrul căreia misiunea contează la fel de mult ca şi veniturile. Puneţi laolaltă toate aceste imagini şi veţi avea portretul Whole Foods Market, o companie al cărei model de business revoluţionar este cuprins într-un model de management chiar mai iconoclast.

B.C.U. „M. EMINESCU" IAŞI

Un revoluţionar al industriei

Industria supermarketurilor din Statele Unite poate părea un loc destul de nepotrivit pentru a căuta un model revoluţionar de business, cu atât mai puţin o inovaţie în management.

Timp de peste 50 de ani, marile supermarketuri s-au întrecut în a aplica aceeași rețetă: încărcarea rafturilor cu produse de fabrică, atragerea cumpărătorilor prin prețuri promoționale, oferirea unor reduceri pe baza cupoanelor și a cardurilor de fidelitate, încrederea în furnizori că vor spori cererea prin intermediul clipurilor publicitare TV și dezvoltarea prin semi-falimentarea lanțurilor concurente. În prezent, această strategie învechită a trecut de mult de termenul de expirare. În anii recenți, lanțurile de produse alimentare din America au asistat neputincioase la aplatizarea curbei de creștere și la scăderea profiturilor, forțați fiind de Wal-Mart să micșoreze prețurile și să-și diminueze costurile periculos de mult. Recompensa: profituri anorexice, valoarea pe piață în continuă scădere și conflicte cronicizate cu angajații.

Dacă v-ați făcut vreodată cumpărăturile la Whole Foods, atunci știți că nu este chiar magazinul de la colț. Înțesat de produse organice și naturale, un magazin Whole Foods este un templu spațios și imposibil de trecut cu vederea al gastronomiei pe bază de produse naturale.

Modelul de business pe care funcționează Whole Foods pornește de la o premisă simplă, dar puternică: oamenii vor plăti un preț mai mare pentru mâncarea sănătoasă, gustoasă și care este în armonie cu mediul înconjurător. Din momentul în care cofondatorul, președintele și directorul executiv John Mackey a deschis primul magazin Whole Foods Natural Market, unul dintre primele magazine de alimente organice de tip supermarket, în Austin, Texas, compania și-a concentrat atenția pe cumpărători cărora le pasă de sănătatea lor. Inițial, clientul tipic al lui Whole Foods purta sandale model Birkenstock, conducea un Volvo, își ducea viața în armonie cu natura și refuza să cumpere produse care semănau mai degrabă cu niște produse chimice decât cu mâncarea.

Cu toate acestea, intenția lui Mackey nu a fost niciodată să creeze un magazin de „alimente sfinte“*, după cum s-a exprimat la un moment dat.[2] Încă de la început, ambiția sa a fost să ofere o alternativă complexă și naturală pentru cumpărătorul obișnuit. Chiar și la începutul anilor 1980, se puteau simți schimbări majore în sectorul alimentar din America, care se afla în continuă industrializare. Acestea includeau o teamă din ce în ce mai mare în privința pesticidelor și chimicalelor în alimentație; un număr crescut al populației interesate de compoziția alimentelor din dieta zilnică, dornică să cumpere produse alternative; și o dorință în creștere din partea multor oameni de a avea un stil de viață ecologic. A durat aproape o generație ca marile supermarketuri din America să adopte aceste curente. Între timp, șovăiala lor i-a permis lui Mackey să creeze un nou tip de supermarket, unul care să își satisfacă clienții în noi moduri.

Întotdeauna această companie inventivă a ales calea cea mai puțin umblată. Devotamentul celor de la Whole Foods pentru produsele organice și agricultură sustenabilă nu a fost egalat de niciun competitor. Magazinele lor sunt create astfel încât să le dea cumpărătorilor sentimentul că a face cumpărăturile nu este o corvoadă, ci o aventură culinară. Și, spre deosebire de competitorii săi cu o viziune îngustă, care concurează cu un model bazat pe oferte promoționale și reduceri, Whole Foods își vinde la un preț mai mare produsele, care sunt întotdeauna proaspete, în armonie cu mediul, un fapt care i-a determinat pe unii critici să redenumească lanțul „Whole Paycheck“ („tot salariul“). Cu toate acestea, Whole Foods a devenit magazinul alimentar preferat pentru omul modern și interesat de sănătatea sa – echivalentul alimentar al lui Starbucks.

---

* Joc de cuvinte pe baza similarității fonetice dintre *whole* („natural") și *holy* („sfânt") (n.t.).

În prezent, Whole Foods deține 194 de magazine și înregistrează vânzări anuale de 6 miliarde de dolari. Este în același timp cel mai profitabil lanț alimentar din punctul de vedere al profitului pe metru pătrat. Whole Foods s-a descurcat bine și în privința investitorilor. În cei 15 ani de la oferta publică inițială, în 1992, prețul unei acțiuni a crescut cu aproape 3 000 la sută, depășindu-și cu mult rivalii pe același sector. Între 2002 și 2007, creșterea medie anuală a vânzărilor înregistrate de magazinele echivalente a fost de 11 procente, aproape triplă față de media din industrie. La fel de impresionant, venitul Whole Foods pe metru pătrat a fost de 900 de dolari în 2006, dublu față de cel al oricărui competitor tradițional. Chiar și ulterior unei corecții majore în prețul acțiunilor Whole Foods apărute în 2006, compania avea în continuare o valoare de piață de 7 miliarde. Iar în timp ce Kroger, al doilea retailer ca mărime din America (după Wal-Mart), valora de aproape trei ori mai mult, deținea peste 2 500 de magazine, sau de aproximativ 12 ori mai multe decât Whole Foods.

Un model neconvențional de management

Oricine poate intra într-un magazin Whole Foods și poate inspecta structura, se poate plimba printre rafturi sau verifica produsele, dar decodarea modelului de management, specific, dacă nu chiar exotic, va necesita un efort mult mai mare. Abordarea celor de la Whole Foods față de management cuplează democrația cu disciplina, încrederea cu responsabilitatea și spiritul comunității cu o acerbă competiție internă. Această abilă juxtapunere a valorilor complementare face ca sistemul de management al companiei să fie atât unic, ca eficiență, cât și dificil de duplicat.

Libertate și responsabilitate

La Whole Foods, unitatea organizațională de bază nu este magazinul, ci echipa. Grupurilor mici şi responsabilizate li se oferă un grad de autonomie practic fără precedent în industria de retailing. Fiecare magazin este gestionat de aproximativ opt echipe care supraveghează departamentele, care variază de la fructe de mare la produse ambalate la checkout. Fiecare nou asociat va face parte temporar dintr-o echipă. La finele unei perioade de probă de patru săptămâni, membrii echipei îşi spun cuvântul în privința sorții posibilului angajat; un nou-venit are nevoie de o majoritate de două treimi din voturi pentru a obține o poziție full-time în cadrul echipei. Acest proces de selecție bazat de voturile colegilor este utilizat pentru angajarea întregului personal, inclusiv cei care speră să obțină un post la sediul central al lui Whole Foods, ca de exemplu diviziile naționale de IT sau financiare. Logica pe care se bazează este puternică, dacă nu chiar neconvențională: Whole Foods crede că deciziile majore, cum ar fi aceea a angajării oamenilor, ar trebui luate de cei care vor fi cel mai afectați de consecințele respectivelor decizii.

Acest spirit de descentralizare radicală se poate observa în aproape toate componentele modelului de management de la Whole Foods. Echipe mici de angajați sunt responsabile pentru luarea tuturor deciziilor importante, de la prețuri la comenzi, până la angajări şi oferte promoționale. Să luăm, de exemplu, alegerea produselor. Liderii echipelor, în colaborare cu managerul magazinului, au libertatea de a alege produsele pe care consideră că le-ar cumpăra clienții locali. Este o diferență marcantă între practicile tipice ale supermarketurilor, în care clienții dictează tipul de produse pe care fiecare magazin ar trebui să le dețină, iar producătorii mari de alimente plătesc

BCU CLUJ CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

mii de dolari supermarketurilor pentru a le expune produsele la raft. La Whole Foods, niciun director cu sediul la Austin nu decide ce produse vor ajunge pe ce rafturi. Magazinele sunt încurajate să achiziționeze produse locale, atâta timp cât sunt în conformitate cu standardele inechivoce impuse de Whole Foods. Rezultatul este că fiecare magazin are o gamă unică de produse. Echipele controlează de asemenea și diferitele niveluri de personal din cadrul departamentelor lor, o sarcină care-i revine de obicei managerului magazinului.

În esență, fiecare echipă funcționează ca un centru de profit și este evaluată din punctul de vedere al profitabilității muncii. Chiar dacă angajații se bucură de un grad înalt de putere, ei sunt totodată și foarte răspunzători pentru acțiunile lor. O dată la patru săptămâni, Whole Foods calculează profitul per oră de lucru, pentru fiecare echipă și pentru fiecare magazin în parte. Echipele care depășesc un anumit prag vor primi un bonus la următorul salariu. Fiecare echipă are acces la informații cu privire la performanțele celorlalte echipe din magazin, precum și ale echipelor omoloage din alte magazine. Faptul că nicio echipă nu vrea să rămână mai prejos este o motivație în plus pentru a-și face bine munca. Toate acestea justifică importanța votului pentru angajări din cadrul Whole Foods. Dacă votezi în favoarea unui leneș, salariul tău va avea de suferit. Într-adevăr, directorul companiei susține că membrii departamentelor nu se simt stăpâni pe performanțele lor decât atunci când au înfruntat un șef de echipă și au votat împotriva unui proaspăt angajat.

Acest grad extraordinar de autonomie transmite un mesaj simplu, dar îmbucurător: tu, și nu un manager oarecare, ai controlul deplin asupra succesului tău. Coexistența unei atare libertăți și a unui grad înalt de responsabilitate este garantul faptului că asociații își vor utiliza puterea de decizie în scopul de a susține dezvoltarea continuă a afacerii. Spre deosebire de cazul atâtor alte companii, angajații Whole Foods au atât *libertatea* de a face ce este bine pentru clienți, dar și *stimulentul* de a face ce este bine pentru obținerea profitului.

Într-o companie cu o ierarhie mai accentuată, top managementul nu conștientizează problemele decât atunci când amenință activitatea generală a companiei, iar atunci soluționarea lor va fi costisitoare. La Whole Foods, o legătură strânsă între gândirea strategică și autoritatea decizională face ca problemele minore să nu se transforme în chestiuni grave. Adăugați la acest model decizional la nivel local un sistem care îi stimulează pe angajați să deprindă cele mai bune practici de la magazine cu performanțe superioare și veți avea fundamentul unei companii puternice la nivel operațional.

Conexiunea strânsă între autonomie și responsabilitate diminuează și necesitatea controlului birocratic care ar sabota motivația. După cum spune Mackey: „Nu avem o sumedenie de reguli impuse de sediul central din Austin. Avem însă un grad înalt de autoevaluare. Presiunea colegilor este substitutul birocrației. Presiunea colegilor determină loialitatea în moduri în care birocrația nu reușește"[3].

Încredere

Un grad atât de înalt de autoritate oferită angajaților necesită încredere din partea top managementului că angajații vor face alegerile bune pentru succesul afacerii. Viceversa, membrii echipei vor fi motivați pe termen lung doar dacă vor putea avea încredere în manageri că le vor permite să se bucure de roadele productivității lor. Whole Foods construiește acea încredere în diverse moduri. De exemplu, fiecare angajat are acces la datele salariale ale celorlalți angajați ai magazinului.

Această transparență îi împiedică pe manageri să se comporte preferențial sau inechitabil în procesul decizional, din moment ce un angajat nemulțumit va putea invoca discrepanțele salariale. Posibilitatea de a-și compara salariile îi impulsionează pe angajați să-și dezvolte abilitățile și să-și asume noi responsabilități, din moment ce pot afla cu ușurință care sunt sarcinile sau oamenii cu cele mai mari compensații financiare.

Transparența companiei Whole Foods trece dincolo de informații salariale. Multe dintre informațiile financiare și organizatorice – vânzările zilnice ale magazinului, vânzările per echipă, costurile produselor, profitul pentru fiecare magazin și multe altele – sunt disponibile oricărui angajat interesat. Echipele magazinelor au nevoie de informații financiare detaliate pentru a lua decizii referitoare la comenzi și prețuri, dar filozofia de management a lui Whole Foods – „fără secrete" – are un scop mai înalt: transparența este singura cale de a crea o companie care se bazează pe încredere. Practica standard a multor companii este interzicerea accesului la anumite informații cu scopul de a-și controla angajații – o formulă cu efecte toxice pentru încredere. Prin comparație, echipa de la Whole Foods crede că nu poți avea secrete într-o organizație cu un nivel înalt de încredere.[4]

Echitate

Din multe puncte de vedere, cei de la Whole Foods au creat o companie care pare mai degrabă o comunitate decât o ierarhie. Documentul care prezintă misiunea companiei poartă titlul „Declarația de interdependență" și descrie Whole Foods ca fiind „o comunitate care lucrează împreună pentru a crea valoare în beneficiul altor oameni". Unei persoane din afară, un asemenea sentiment i s-ar părea dubios și nesincer. De multe ori, liderii le spun angajaților, pe un ton optimist, că „suntem o echipă", tolerând, în același timp, discrepanțele de tip Elveția-Somalia între angajați și directori. Rezultatul este scepticismul în cadrul echipei. În schimb, managementul de la Whole Foods chiar face ceea ce spune. Conștientizând că o diferență salarială de 100-la-1 este incompatibilă cu spiritul unei comunități și mai probabilă să genereze resentimente decât încredere, liderii Whole Foods au stabilit un prag care limitează salariul oricărui angajat la cel mult 19 salarii medii. (Într-o companie tipică listată în *Fortune* 500, raportul este mai mare decât 400 la 1.) În același spirit, 93% din acțiunile companiei le-au fost acordate non-directorilor. (În majoritatea companiilor, 75% din acțiuni sunt împărțite între cinci sau chiar mai puțini directori seniori executivi[5].) Pentru a întări sentimentul de comunitate și interdependență, fiecare ședință a lui Whole Foods se termină cu o sesiune de „aprecieri", în care fiecare participant evidențiază contribuțiile colegilor săi.

Echipa de conducere la nivel național de la Whole Foods înțelege că succesul companiei se află într-o relație directă cu determinarea angajaților de a-și aduce mai mult decât corpul și mintea la serviciu. Directorii includ adesea un slide cu piramida lui Maslow în prezentările lor. Ei realizează faptul că angajații se vor simți împliniți numai dacă li se va permite să-și exploateze cele mai importante capabilități – spiritul de inițiativă, imaginația și pasiunea.

Sentimentul de misiune

În final, ce-i leagă pe cei mai mult de 30 000 de angajați ai lui Whole Foods este o cauză comună – aceea de a contracara industrializarea aprovizionării cu alimente a populației și oferirea unei alternative la ceea ce mâncăm. Avem de-a face cu un capitalism cu conștiință. Dați-mi voie să vă prezint câteva momente-cheie:

- Whole Foods și-a folosit puterea de cumpărare pentru a schimba tehnicile moderne de creștere a animalelor, astfel încât acestea să aibă parte de un tratament uman înainte de a fi sacrificate.
- A creat câte un centru „Take Action" în fiecare magazin, unde clienții se pot informa în legătură cu nivelul bifenililor policlorurați din somon și cu condițiile de viață a rațelor crescute în ferme.
- Whole Foods este singurul supermarket din Statele Unite care deține și operează în propriile fabrici de procesare a peștelui și a fructelor de mare, iar politicile de creștere a somonului au obținut girul Marine Stewardship Council.
- În ianuarie 2006, Whole Foods a făcut cea mai mare achiziție de credite pentru energie reciclabilă de la fermele eoliene – suficientă, de altfel, pentru a acoperi în totalitate consumul de energie electrică al companiei.

În același spirit, Mackey nu vede nicio contradicție între mâncarea sănătoasă și cea savuroasă, nu crede că există discrepanțe între pasiunea pentru ecologie și cea pentru profit. „Clienții noștri se așteaptă să fim responsabili față de mediul înconjurător", spune el. „Pentru a maximiza valoarea acțiunilor, trebuie să devii o forță pozitivă în cadrul comunității."[6]

De obicei, comunitățile se contruiesc în jurul unui sentiment comun de misiune, și așa stau lucrurile și la Whole Foods. Pentru mulți dintre angajați, decizia de a se alătura echipei Whole Foods reprezintă expresia propriilor alegeri în ceea ce privește stilul de viață, precum și a valorilor lor: vând alimente nutritive, contribuie la dezvoltarea unor practici ecologice de creștere a animalelor și susțin agricultura fără pesticide. Toate acestea sunt rezumate în mantra companiei: „Whole Foods. Whole People. Whole Planet". Unul dintre directorii cu o îndelungată experiență de la Whole Foods spunea: „Scopul nostru nu este dezvoltarea brandului – sună a limbaj de MBA. Ne interesează îndeplinirea misiunii".

Comunitatea Whole Foods este ținută laolaltă de un sentiment de soartă comună și de încredere într-o misiune comună. Acest destin comun se poate vedea în recompensele împărțite între membrii echipei, în transparența informațiilor financiare și în limitele compensațiilor financiare ale celor din top management. Misiunea comună este consecința unui simț al datoriei de a schimba practicarea agriculturii și obiceiurile culinare ale populației. Să nu vă așteptați însă să găsiți angajați care se țin de mâini și cântă „Kum Bay Yah". Whole Foods este un competitor redutabil deoarece concurează permanent cu sine însuși. Echipele concurează cu propriile lor standarde, cu alte echipe ale aceluiași magazin și cu echipele omoloage din alte magazine Whole Foods. Succesul se traduce în recunoaștere, bonusuri și promovări. De zece ori pe an, fiecare magazin este evaluat de un director de la sediul central și de un lider regional, pe baza a 300 de indici de performanță. Scorul fiecărui magazin în ceea ce privește profilul cumpărătorului este trimis tuturor celorlalte magazine – o altă modalitate prin care Whole Foods impulsionează spiritul de competiție al angajaților săi.

Mackey vede profitul ca pe un instrument de atingere a obiectivelor sociale ale Whole Foods. „Ne dorim să îmbunătățim sănătatea și confortul la nivel global prin oferirea de alimente de calitate superioară și printr-o nutriție adecvată.

Nu putem îndeplini această misiune dacă nu avem profituri mari, scria Mackey într-un articol pe blogul său, în septembrie 2005."[7] La Whole Foods, profiturile reprezintă scorul, și nu meciul. Această prioritizare este inversată în companiile care nu au un obiectiv mai important decât să se asigure că acțiunile celor din top management sunt în siguranță.

Sigur, nu există nicio garanție că scara succesului Whole Foods, în prezent ultrafuncțională, va continua să urce. Ca orice altă companie a secolului al XXI-lea, Whole Foods este amenințată din toate direcțiile. Cei mai fideli cumpărători ai Whole Foods, adică cei care își fac cumpărăturile acolo de foarte mult timp, se tem că Whole Foods va ajunge să facă compromisuri în privința valorilor sale pe măsură ce se extinde. Fermele ecologice de dimensiuni mici se tem că o mișcare de consolidare a furnizorilor le-a îngreunat vinderea produselor locale către Whole Foods. Pe de altă parte, îi avem pe acei mari și greoi competitori. Chiar dacă sunt lenți, Whole Foods a devenit o companie mult prea mare și prosperă pentru a mai putea fi ignorată. Cum Wal-Mart a lansat o nouă gamă de produse organice, Whole Foods se va confrunta cu o competiție din ce în ce mai acerbă în anii următori. În această situație, compania va avea nevoie de imaginația tuturor angajaților pentru a-și putea păstra poziția de lider de piață.

Și totuși, veteranii industriei concurează cu ceva mai mult decât un concept nou de business. Sunt în competiție cu o comunitate, cu o misiune și cu o filozofie de management profund diferite. În ciuda faptului că au avut la dispoziție un sfert de secol pentru a descoperi secretele succesului Whole Foods, vechea gardă încă se joacă de-a prinselea cu această companie imposibil de ținut în frâu, câteodată chiar iconică – un fapt care confirmă una dintre axiomele fundamentale ale inovației în management: de obicei, este mai dificil să imiți un model neconvențional de management decât să decodezi un model neconvențional de business.

Lecții pentru inovația în management

Ce ar trebui să învățați din experiența acestui pionier al managementului modern? Vă sugerez trei lecții esențiale, urmând să le analizăm pe fiecare dintre ele în secțiunile dedicate lui W.L. Gore și companiei Google.

Unu: principiile contează

În 1992, la un an după ce Whole Foods și-a făcut apariția publică, Mackey și-a reiterat intenția de a „crea o companie bazată pe dragoste, și nu pe frică"[8]. Este dificil de imaginat că sunt mulți directori care ar gândi astfel, cu atât mai puțin dispuși să o și verbalizeze în public. Dată fiind situația precară a relațiilor din industria alimentară a Statelor Unite, în care tăierea salariilor și a bonusurilor se pare că este prioritatea numărul unu a top managementului, nu este deloc surprinzător că majoritatea angajaților supermarketurilor nu sunt dispuși să ofere servicii de calitate sau să dea ce au mai bun în fiecare zi. Chiar dacă afecțiunea pentru angajați denotă și un spirit practic, este un aspect mai degrabă ignorat decât apreciat.

Sistemul unic de management al Whole Foods se bazează pe o rețea de *principii* specifice de management: Dragoste. Comunitate. Autonomie. Egalitate. Transparență. Misiune. Timp de 25 de ani, Whole Foods a transformat aceste principii neconvenționale într-un ansamblu unitar de procese și practici de management care stimulează și direcționează activitatea zilnică a angajaților săi. Un sistem de management atât de minuțios, de evoluat, de diferit nu există de-a gata. Și, cu siguranță, nu poate fi moștenit de la veteranii industriei. Este, în schimb, rezultatul unei premise filozofice radical diferite.

Traducerea unor principii solide în practici cotidiene de management este o muncă grea, istovitoare chiar. Necesită o încredere nestrămutată în principiile tale, chiar dacă aplicarea lor contravine teoriilor tradiționale de management și pare sigură că va sabota productivitatea și stârni haosul. Whole Foods a riscat și se pare că, cel puțin până acum, a avut de câștigat.

Doi: este posibil ca cel mai mare obstacol în calea inovației în management să fie percepția voastră asupra lui

„Pentru a înțelege această companie, trebuie, printre altele, să știți că cei care au creat-o nu știau cum trebuie să procedeze"[9], spune Mackey. Cu toate că s-a specializat în filozofie la University of Texas, Mackey nu a obținut o diplomă de absolvire sau un MBA. Eludând o educație formală în afaceri, Mackey nu și-a început cariera cu mintea plină de clișee stătute sau teorii convenționale de management. A fost capabil să inventeze un model de management neconvențional pentru că nu era prizonierul unei pregătiri convenționale. Bineînțeles, Whole Foods nu este *complet* diferită de compania voastră, iar directorii săi nu resping automat practici dovedite ca fiind eficiente. Dar, înainte de a împrumuta orice fărâmă de gândire tradițională, mai întâi se întreabă dacă este compatibilă cu valorile unice pe care le susțin și cu sentimentul de misiune care-i caracterizează. Zelul aproape fanatic al lui Mackey și

BCU IAȘI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

educația managerială pe care a dobândit-o la locul de muncă i-au permis să conteste și să doboare dogma managementului, care ar fi considerată aproape sacră de un director mai pregătit, dar mai puțin condus de sentimentul de misiune. După cum spune unul din foștii directori de la Whole Foods: „Mackey este departe de a fi un manager. Este un anarhist"[10].

Trei: inovația în management poate ajuta la gestionarea unor poziții antagonice

Din mai multe puncte de vedere, Whole Foods este un studiu al contrastelor: libertate și responsabilitate, comunitate și competiție, misiune socială și profituri mari. Însă succesul companiei se datorează în mare parte gestionării atente a acestor tensiuni. Responsabilizarea angajaților reprezintă asigurarea că autonomia nu va genera haos. Competiția internă este garantul faptului că un sentiment puternic de comunitate nu va degenera în autoindulgență. Rezultatele financiare remarcabile îi permit companiei să aducă o contribuție socială la un nivel pe care majoritatea organizațiilor nonprofit cu greu l-ar egala.

Mult prea des, firmele încearcă să evite situațiile dificile. Pentru ele, paradoxurile sunt chinuitoare. Așadar, vor crea sisteme de măsurare, procese și reguli decizionale care să-i confere unui obiectiv operațional sau unui deziderat de performanțe un avantaj permanent față de opusul său. De obicei, termenul scurt are întâietate față de termenul lung, disciplina lasă în urmă inovația și competiția internă câștigă în fața colaborării. Cei care au adus inovații de succes în management, cum este cazul lui John Mackey, au găsit modalități de a reconcilia pozițiile antagonice și de a exploata beneficiile unui dublu avantaj.

BCU IAȘI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Reanalizarea planului de inovaţie în management

Ingeniosul model de management practicat de Whole Foods i-a permis companiei să trateze cu succes câteva dintre provocările generaţiei următoare, prezentate în capitolul 3.

Provocarea inovaţiei în management	*Practicile distinctive de management ale Whole Foods*
Cum puteţi să le oferiţi oamenilor puterea printr-un management mai puţin invaziv, fără a afecta disciplina şi concentrarea?	Oferiţi-le angajaţilor o doză sporită de libertate; puneţi-le la dispoziţie informaţiile de care au nevoie pentru a lua deciziile corecte; apoi ajutaţi-i să conştientizeze că sunt responsabili pentru rezultate.
Cum puteţi crea o companie în care spiritul comunităţii să-i aducă pe oameni laolaltă?	În activitatea de manager, comportaţi-vă ca şi cum chiar sunteţi convinşi de faptul că interesele părţilor implicate în activitatea companiei sunt interdependente; creaţi un grad ridicat de transparenţă financiară şi limitaţi discrepanţele salariale.
Cum puteţi crea un sentiment general de misiune care să justifice contribuţii excepţionale?	Faceţi în aşa fel încât mottoul „Whole Foods, Whole People, Whole Planet" să fie la fel de real şi tangibil ca obiectivul profitului.

Date fiind toate acestea, nu este deloc surprinzător că Whole Foods a fost inclusă pe lista „celor mai bune 100 de companii în care merită să lucrezi", top efectuat de revista *Fortune* din 1998, anul primei publicări. În 2007, Whole Foods s-a aflat pe locul 5 în topul companiilor americane din punctul de vedere al satisfacţiei angajaţilor. Se pare că inovaţia în management chiar poate ajuta o companie să depăşească lipsa de implicare şi indispoziţia caracteristice locurilor de muncă cu un management tradiţional.

Pe termen lung, nimeni nu poate şti dacă Whole Foods va înainta sau va eşua. Dar dacă va eşua, cu siguranţă nu se va datora lipsei de ambiţie. Într-un raport anual al companiei, unul dintre directori spunea ferm: „Intenţia noastră este să devenim cel mai bun magazin alimentar, exact aşa, păstrând intacte standardele înalte de calitate la care clienţii noştri se aşteaptă“. Dacă Whole Foods îşi dezvoltă modelul de management la fel de rapid precum a făcut-o în ultimul sfert al secolului trecut, ar putea avea o şansă să-şi îndeplinească acest măreţ obiectiv; dacă nu, s-ar putea să fie depăşită. Pentru moment, se poate spune că este o comunitate care *funcţionează.*

5 Crearea unei democrații a inovației

W.L. Gore

Să presupunem că tocmai v-ați dat demisia de la unul dintre cei mai respectați lideri în industrie. Decizia de a pleca nu a fost una ușoară. Cariera voastră era pe o pantă ascendentă și lucrați la dezvoltarea unei tehnologii extraordinare. Dar, după aproape 20 de ani, ați decis că v-a ajuns – destul politicianism, destulă lentoare în luarea deciziilor și suficiente conflicte în privința bugetelor și a prioritizării. De-a lungul anilor, ați asistat la moartea multor idei geniale din cauza indiferenței managerilor – sau la suferința provocată de faptul că o afacere mică v-a luat-o înainte. În concluzie, plecați pentru că intenționați să vă deschideți o nouă companie, una în care persoanele ingenioase ca voi nu vor sucomba în mlaștina birocrației; o companie în care angajații își vor petrece mai mult timp găsind soluții inovatoare și mult mai puțin gudurându-se pe lângă șefi. Sperați că firma se va dezvolta, rămânând în același timp un mediu plăcut și o inițiativă productivă.[1]

Dat fiind acest scop, de unde ați începe? Cu ce principii esențiale ați porni la drum? Cum ar fi organizată compania? Care ar fi procesul decizional? Cine ar deține controlul? În încercarea de a găsi răspunsuri, veți ajunge repede la concluzia că nimeni nu are o hartă a paradisului inovației. Nu este doar cazul companiei voastre – toate organizațiile mari sunt refractare la inovație. Dacă vreți să construiți un sistem de management orientat către inovație, va trebui să îl inventați.

BCU CLUJ / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Bill Gore: inovaţie în management

Aceasta a fost provocarea cu care s-a confruntat Wilbert (Bill) L. Gore în 1958, când, după o carieră de 17 ani, a plecat de la DuPont pentru a reuşi pe cont propriu. Visul lui Gore era să creeze o companie devotată inovaţiei, o companie în care imaginaţia şi iniţiativă să poată înflori, unde oameni cu o curiozitate nativă să aibă libertatea de a inventa, investi şi reuşi. Pentru următorii zeci de ani, viziunea lui Gore s-a materializat în W.L. Gore and Associates, o companie care avea la bază un set de principii diametral opuse ortodoxiei afacerilor moderne. Moştenirea pe care a lăsat-o Bill este o companie care, în prezent, înregistrează vânzări anuale de 2,1 miliarde de dolari şi are 8 000 de angajaţi care lucrează în cele 45 de uzine răspândite în toată lumea.

Probabil că aţi luat contact direct cu unul dintre cele mai cunoscute produse ale companiei, materialul laminat Gore-Tex, cel care a revoluţionat echipamentul de exterior, asigurându-i respirabilitatea şi impermeabilitatea. Sediul central al companiei se află într-o suburbie plină de vegetaţie, la marginea oraşului Newark, în Delaware; îşi desfăşoară operaţiunile în Statele Unite, Scoţia, Germania, Japonia şi China. Fiind o companie privată, Gore este ignorată de Wall Street. Totuşi, în ultimii cincizeci de ani, a susţinut un experiment îndrăzneţ care, până acum, a dat roade în inovaţia radicală în management.

Comparate cu Gore-Tex, restul produselor pe care le oferă compania pot părea lipsite de strălucire, dar gama este atât de largă şi de variată, încât uneori pot părea imposibil de cuantificat. Materialele revoluţionare inventate de Gore, care se folosesc pentru ghete, pantofi, articole pentru acoperirea capului, mănuşi şi saci de dormit, au fost purtate în expediţii la Polul Nord, Polul Sud şi pe vârful muntelui Everest. Produsele sale medicale, care includ grefe vasculare sintetice și plase chirurgicale, au fost implantate în peste 13 milioane de pacienți. Fibrele fabricate de Gore sunt utilizate la fabricarea costumelor purtate de astronauții NASA. Tehnologia membranelor dezvoltată de Gore se folosește în fabricarea pilelor de combustie pe bază de oxigen. De nenumărate ori, Gore a intrat pe piețe noi și netestate și a luat conducerea, așa cum s-a întâmplat cu corzile de chitară Elixir sau cu ața dentară Glide, o linie de produse pe care a vândut-o companiei Procter & Gamble în 2003, pentru o sumă care nu a fost făcută publică. La orice moment, Gore are în dezvoltare sute de proiecte inovatoare. Aceasta este o companie mare care chiar se comportă ca un start-up – și face și bani de pe urma acestui lucru. Cu toate că Gore nu face publice informațiile financiare anuale, se pare că a înregistrat profituri în fiecare an de la lansare.

Semințele a ceea ce avea să devină un model revoluționar de management au fost plantate încă de când Bill Gore lucra pentru DuPont. Pe parcursul carierei sale, Gore s-a aflat de mai multe ori la conducerea unor grupuri mici de cercetare și dezvoltare. Aceste echipe de sine stătătoare, cu obiectivele lor mărețe și cu autonomia operațională de care se bucurau, aveau darul de a-l impulsiona pe Gore – și era convins că aveau același efect asupra colegilor săi. Inițiativa, pasiunea și curajul păreau că înfloreau în cadrul unei echipe mici și dedicate, chiar dacă acea echipă era parte dintr-o companie mult mai mare. De ce, se întreba Gore, nu se putea ca întreaga companie să fie o zonă lipsită de birocrație?

Zelul antreprenorial al lui Gore era potențat de convingerea că DuPont subestima în mod semnificativ potențialul politetrafluor-etilenei (PTFE), ingeniosul fluoropolimer cunoscut mai bine sub numele mărcii, Teflon. Gore știa că loialitatea celor de la DuPont față de modelul tradițional de management –

BCU CLUJ / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

producția la scară mare a materialelor industriale de bază – îi împiedica să creeze noi utilizări pentru materiale neobișnuite, dar ingenioase precum PTFE.

Așadar, Gore și soția sa, Genevieve („Vieve"), amândoi în vârstă de 45 de ani, și-au investit economiile de-o viață în noua companie și au dat drumul producției în subsolul casei lor. Având cinci copii de întreținut și tot atâtea taxe de facultate, nu aveau altă opțiune decât să facă tot ce era posibil pentru a reuși. Dar, în orice privință, soții Gore au rămas fideli scopului lor de a crea o companie care să fie un incubator pentru imaginație.

Noua filozofie a lui Bill Gore a fost puternic influențată de bestsellerul lui Douglas McGregor, *The Human Side of Enterprise*, publicat în 1960.[2] După cum vă amintiți, McGregor a contestat cu înverșunare dogmele managementului care circulau în acea perioadă. Opinia generală, pe care McGregor a denumit-o „Teoria X", era că angajații sunt leneși, dezinteresați de slujbele lor și motivați doar de bani. Prin comparație, „Teoria Y" susținea că oamenii se pot automotiva, că pot rezolva probleme și că sunt impulsionați de importanța muncii lor.

Gore era conștient de faptul că directorii mai utilizau ocazional conceptele Teoriei Y pe lângă practicile de management ale Teoriei X, dar nu cunoștea nicio companie care să fie întemeiată exclusiv pe principiile Teoriei Y. Iar acesta era exact genul de provocare cu care ardea de nerăbdare să se confrunte. Cu toate acestea, rămâneau destule întrebări la care nu găsise încă un răspuns: este posibil să contruiești o companie lipsită de o ierarhie în care fiecare să fie liber să vorbească cu oricine dorea? Cum ar arăta o companie în care nu există șefi, supraveghetori sau vicepreședinți? Este posibil să-i lași pe oameni să aleagă proiectul la care doresc să lucreze, în loc să le atribui sarcini? Poți crea o companie fără un obiect principal de activitate, în care oamenii să investească la fel de multă energie în viitorul mare proiect pe cât au investit în cel anterior? Şi ai putea face toate acestea lucruri fără a sacrifica creşterea organică şi profitabilitatea?

În fiecare dintre cazuri, se pare că răspunsul a fost afirmativ – dar numai pentru că Gore şi colegii lui au fost dispuşi să sfideze un set sacru de principii de management. Pentru a vedea rezultatele acestei gândiri neconvenţionale, ar trebui să vizitaţi sediul central al companiei W.L. Gore sau să intraţi într-una dintre uzinele sale. Veţi observa următoarele aspecte.

O rețea, nu o ierarhie

La o primă vedere, Gore pare să sufere de aceleaşi neajunsuri structurale cu care se confruntă şi alte companii mari. Există un director executiv, Terri Kelly, care şi-a obţinut diploma în inginerie mecanică de la University of Delaware şi care şi-a petrecut cei 23 de ani ai carierei sale la Gore. Compania este împărţită în patru mari divizii, un spectru larg de departamente concentrate pe produse şi gama tipică de funcţii de susţinere la nivel de companie. Fiecare dintre aceste organizaţii are o persoană care răspunde de bunul lor mers.

La o analiză mai atentă, veţi observa că Gore este la fel de plat ca o clătită. Nu există nicio stratificare managerială şi nicio schemă organizaţională. Foarte puţini oameni au grade şi nimeni nu are şefi. Ca şi în cazul Whole Foods Market, principalele unităţi din cadrul Gore sunt echipe mici şi autonome, fiecare având două obiective: „Să facem bani şi să ne distrăm".

Bill Gore şi-a imaginat compania ca o reţea mai degrabă decât ca o ierarhie. Teoretic, arhitectura unei reţele presupune interacţiunea fiecărui individ cu ceilalţi. Liniile de comunicare sunt directe – de la persoană la persoană şi de la echipă la echipă. Într-o ierarhie, responsabilităţile tind să fie în special verticale, şi nu orizontale. Prin comparaţie, o reţea implică noduri multiple la acelaşi nivel; o reţea densă de conexiuni interpersonale în care comunicarea se poate desfăşura în toate direcţiile, nefiltrată de intermediari. Într-o reţea, eşti răspunzător în faţa colegilor, nu a şefilor, şi nu trebuie să te foloseşti de „canale“ pentru a colabora cu colegii.

Cu siguranţă, se referea la experienţa sa la DuPont, când spunea: „Majoritatea dintre noi sunt exaltaţi de respectarea procedurilor şi de îndeplinirea atribuţiunilor în mod convenţional şi, prin urmare, la îndemână“[3], ceea ce, după opinia sa, implica întrebarea: de ce am avea o structură formală, coercitivă? Gore era de părere că în fiecare companie există o matrice informală de relaţii care stau la baza a ceea ce el denumea „faţada ierarhiei autoritariste“. Obiectivul său: să renunţăm la faţadă. Gore era conştient de eventualele neajunsuri cauzate de renunţarea la o structură ierarhică. Putea o companie cu o structură de reţea să reacţioneze cu tărie într-o piaţă în continuă dezvoltare? De unde ar veni disciplina şi direcţia, dacă nu dintr-o cascadă de obiective transmise spre bază, pe o linie de autoritate? Există posibilitatea ca un grup de oameni liberi care nu ascultă de nicio autoritate să degenereze în anarhie la nivel de companie? Gore a recunoscut faptul că „simplitatea şi disciplina unei companii bazate pe autoritate“ fac ca structura ierarhică să reprezinte „o tentaţie aproape irezistibilă“. Dar ideea unei companii care, prin natura sa, sufoca creativitatea şi libertatea individului îi repugna. În ciuda potenţialelor defecte, considera că o reţea era preferabilă alternativei sale.

Fără șefi, dar cu o multitudine de lideri

Dacă veți face o plimbare pe holurile companiei Gore sau dacă veți asista la una dintre ședințele sale, nu veți auzi folosindu-se cuvinte precum „șef", „director", „manager" sau „vicepreședinte". Acești termeni sunt atât de incompatibili cu idealurile de egalitate ale lui Gore, încât utilizarea lor într-o conversație este pur și simplu interzisă.

Cu toate că nu există grade sau titulaturi la Gore, unii angajați au primit simplul apelativ „lider". La Gore, liderii cu experiență nu îi numesc pe liderii proaspăt angajați. Angajații devin lideri în momentul în care colegii lor de la același nivel decid că este necesar. Un lider capătă influență după ce și-a demonstrat capacitatea de a rezolva probleme și de a conduce cu succes o echipă. La Gore, cei care au contribuit în mod excepțional la succesul unei echipe, și au făcut-o în repetate rânduri, îi impulsionează și pe ceilalți. „Votăm prin deplasare"[4], spune Rich Buckingham, un lider în cadrul grupului de materiale tehnice de la Gore. Dacă anunți o ședință și oamenii vin, atunci te poți numi lider. Persoanele cărora li s-a cerut în mai multe ocazii să ocupe poziția de șef de trib sunt liberi să-și treacă cuvântul „lider" pe cartea de vizită. Aproximativ 10 procente din angajații Gore au această titulatură.

Procesul prin care Terri Kelly și-a câștigat stelele de CEO este unul tipic pentru abordarea lui Gore. Când Chuck Carroll, fostul CEO al Gore, s-a retras din activitate, consiliul directoral a selectat un grup variat de angajați ai companiei pentru a participa la discuții. Li s-a cerut să aleagă o persoană pe care și-a dori-o la conducere. „Nu ni s-a dat o listă de nume – am avut libertatea de a alege pe oricine din companie", își amintește Kelly. „Spre surpriza mea, eu am fost acea persoană."

BCU CLUJ / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Grație credinței în ceea ce denumește „leadership natural", Gore a creat un sistem în care puterea directorială nu este niciodată un privilegiu de la sine înțeles. Din moment ce o echipă are libertatea de a-și concedia conducătorul, liderii aleși de colegii lor trebuie să-și recâștige în permanență loialitatea acestora pentru a-și păstra autoritatea. Această credință este garantul faptului că un lider trebuie să răspundă, în primul rând, în fața celor pe care-i conduce. În al doilea rând, înseamnă că un lider nu poate abuza de puterea pe care i-o conferă poziția, din moment ce nu are așa ceva.

Sponsori în loc de șefi

La Gore, noii angajați sunt confruntați cu o serie de întrebări complicate: pentru cine lucrez? Cine ia deciziile? Care este următoarea treaptă pe scara carierei? În majoritatea companiilor, răspunsurile la aceste întrebări sunt clare. Dar nu și la Gore.

Un nou-venit este angajat pe o poziție cu atribuțiuni largi – în cadrul deviziei de HR, lider în dezvoltarea afacerilor sau în departamentul de cercetare și dezvoltare – mai degrabă decât pe una cu responsabilități clar definite. Pentru a-i ajuta pe noii angajați să se familiarizeze cu activitatea companiei și să-și găsească nișa potrivită, fiecăruia dintre ei îi este atribuit un sponsor – un veteran care să-i decodeze jargonul, să-l prezinte celorlalți și să-l ghideze pe novice prin rețea. În primele câteva luni, este foarte posibil ca aceștia să treacă prin mai multe echipe. Fiecare dintre aceste opriri este, de fapt, o probă în vederea obținerii unui rol. Este sarcina sponsorului să-l ajute pe noul venit să ajungă la o întâlnire fericită între capacitățile sale și necesitățile unei anumite echipe. În spiritul companiei Gore, un angajat are libertatea de a-și alege un alt sponsor dacă

BCU IAȘI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

dorește. Pe de altă parte, echipele sunt libere să coopteze sau nu o anumită persoană.

Angajații sunt răspunzători în fața echipei mai degrabă decât a unui șef. Absența unei structuri formale de monitorizare poate părea o omisiune care frizează nebunia, dar reflectă unul dintre principiile de bază după care funcționează Gore – într-o organizație bazată pe încredere și lipsa fricii, angajații nu au nevoie de multă supraveghere – au nevoie, în schimb, de mentori și susținere, nu de ordine din partea șefilor.

Libertatea de a experimenta

Principalul combustibil al mașinăriei de inovație de la Gore este timpul liber oferit angajaților. Tuturor li se oferă o jumătate de zi pe săptămână în care pot lucra la o inițiativă proprie – atâta timp cât își îndeplinesc sarcinile principale.

Fiecare angajat știe că majoritatea produselor revoluționare de la Gore au început ca proiecte adiacente activității principale. Până la urmă, momentul de cotitură în istoria companiei a fost anul 1969, când fiul lui Bill Gore, Robert („Bob") W. Gore (actualul președinte al companiei) a descoperit o modalitate de a dilata PTFE. Polimerul rezultat – PTFE-ul expandat – s-a dovedit a fi atât durabil, cât și poros. Înregistrat ca Gore-Tex, PTFE a devenit trambulina pentru sute de produse, inclusiv pentru familia de produse care constituie cea mai importantă parte a afacerii. Nu este, așadar, de mirare că rețeta pentru produse inovatoare creată de Gore pornește de la o credință puternică în faptul că destinul ne poate surprinde în orice moment și că oricine poate inova în domeniul său.

Pentru a exemplifica, să luăm cazul afacerii cu corzi de chitară a companiei, care s-a lansat în momentul în care Dave

BCU CLUJ / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Myers, un tehnician cu sediul la Flagstaff, Arizona, și-a îmbrăcat cablurile bicicletei sale cu același polimer utilizat pentru fabricarea materialului Gore-Tex. Mulțumit de rezultat, Myers s-a gândit că stratul rezistent la pietriș cu care a tratat cablurile ar fi ideal pentru corzile de chitară, care își pot pierde din acuitate din cauza uleiurilor secretate de piele. Cu toate că responsabilitatea principală a lui Myers era crearea de implanturi cardiace, s-a decis să se folosească de timpul pus la dispoziție de companie pentru a lucra la proiectul cu corzile de chitară, deși Gore nu intrase pe piața muzicală.

Coordonând activitatea unui conglomerat de zece uzine, Myers și-a asigurat rapid susținerea celor din departamentul de cercetare și dezvoltare și curând a strâns în jurul său o echipă de voluntari care să lucreze la proiectul său independent. La finele a trei ani de experimente – fără să solicite vreodată o recompensă oficială pentru inițiativa sa – echipa lui Myers a reușit în cele din urmă să creeze o coardă care putea să țină tonul de trei ori mai mult timp decât standardul industriei. În prezent, corzile pentru chitare acustice Elixir se vând de două ori mai bine decât cele produse de cel mai puternic competitor de pe piața americană. Este greu de imaginat că divizia de produse medicale a oricărei alte companii ar putea să lanseze o linie de corzi de chitară care să devină lider pe piață, dar totuși Gore a făcut-o.

Gore este eminamente o piață de idei, în care angajați inventivi precum Myers concurează pentru timpul discreționar al celor mai talentați oameni ai companiei, iar angajații dornici să lucreze la noi proiecte se întrec pentru a fi parte din activități promițătoare. Recrutarea de oameni pentru echipa unui nou proiect, spune directorul executiv Kelly, „este un proces de cedare a drepturilor de proprietate asupra unei idei angajaților care doresc să contribuie la aplicarea sa. Proiectul nu va avea șanse de reușită dacă nu le dăm șansa de a se atașa de el"[5]. Din acest punct de vedere, Gore este o „economie a darului". Antreprenorii aspiranți oferă darul unei noi oportunități și, în schimb, angajații își pun în slujba companiei talentul, experiența și dedicarea. După cum spunea un tehnician, „dacă nu găsești suficienți oameni care să lucreze la proiectul tău, probabil ideea nu este bună"[6]. Consecința acestui fapt este că, la Gore, ideile concurează pe principiul echidistanței și conform acelorași reguli. Din moment ce nu există un vicepreședinte executiv sau directori, nu se poate întâmpla ca un proiect personal să beneficieze de un tratament preferențial, dar nici nu este posibil ca cineva să abandoneze un proiect aflat la început.

Angajamente, nu sarcini

În timpul perioadei petrecute la DuPont, Bill Gore a început să aprecieze diferența dintre angajament și supunere. După cum spunea adesea, „autoritatea nu poate impune devotament, doar ordine". Gore credea cu tărie că angajamentul luat de un angajat este cu mult mai valoros pentru o companie decât o supunere resemnată. Această convingere stă la baza unui alt principiu al companiei: „Angajamentul este, invariabil, angajament față de sine". În practică, acest lucru înseamnă că angajații negociază sarcinile și responsabilitățile între ei. La Gore, sarcinile nu sunt atribuite, ele pot fi doar acceptate; dar, de vreme ce angajații sunt evaluați și recompensați în funcție de contribuția fiecăruia la succesul echipei, ei sunt motivați să se dedice mai mult decât mai puțin. Cu toate că angajații au libertatea de a spune „nu" oricărei solicitări, un angajament este privit ca un jurământ aproape sacru. Noii angajați sunt sfătuiți constant să nu se supraîncarce, din moment ce un angajament nerespectat va avea un impact negativ asupra recompensei lor. Chiar dacă procesul negocierii unui angajament poate fi anevoios, răsplata emoțională este substanțială. La Gore, practic fiecare angajat poate spune cu toată inima: „Fac exact munca pe care am ales-o".

Directorii cu experiență care vin la Gore de la alte companii sunt inițial uluiți de etosul angajamentului voluntar. Cei care supraviețuiesc sunt forțați să se adapteze traiului în rețea. După cum a aflat în scurt timp Steve Young, expert în marketing pentru consumator și fost angajat al lui Vlasic Foods, „dacă îi spui cuiva din această companie ce să facă, acea persoană nu va mai lucra niciodată cu tine".

Motivant și solicitant

La Gore, presiunea de a contribui poate fi în același timp antrenantă și epuizantă. La câteva luni după ce s-au alăturat primei echipe, noii angajați ai companiei vor fi încurajați să-și adauge în portofoliu un al doilea sau al treilea proiect. De vreme ce oamenii sunt alcătuiți dintr-o varietate de trăsături și au o gamă largă de interese, nimănui nu i se cere să se dedice sută la sută unei singure sarcini.

În ciuda libertății fără seamăn de care se bucură angajații săi, Gore nu este o companie a oamenilor leneși. Anual, fiecare angajat primește o evaluare minuțioasă făcută de colegii de la același nivel. De obicei, se colectează date de la cel puțin 20 de persoane. Aceste informații sunt prelucrate de un comitet care decide în privința recompensării și care este compus din persoane din domeniul respectivului angajat. Fiecare angajat este apoi evaluat în termeni de contribuție totală, pe baza unor criterii alese de fiecare angajat al diviziei. Ierarhia titulaturilor

BCU IAȘI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

este foarte puţin relevantă pentru compensaţiile primite. Deşi lista nu este făcută publică, angajaţilor li se spune care este rezultatul evaluării. Vechimea nu influenţează sistemul de recompense al companiei. De exemplu, un expert în afaceri poate câştiga mai puţin decât un om de ştiinţă proaspăt ieşit din facultate. Formula este clară: cu cât contribui mai mult, cu atât vei fi văzut mai bine, iar recompensele vor fi pe măsură. Ca o consecinţă, angajaţii se simt presaţi să-şi ia mai multe angajamente. În mod surprinzător, această presiune nu vine din partea unui şef autoritar, ci din partea colegilor de echipă.

Chiar dacă sistemul de recompense de la Gore face diferența între valoarea pe care o generează angajații, compania se preocupă de crearea unui sentiment puternic de destin comun. Fiecare angajat deține acțiuni. La finele primului an în cadrul companiei, fiecărui angajat i se oferă acțiuni în valoare de 12% din salariu. Valoarea acțiunilor creşte în timp, iar la terminarea contractului angajații își pot schimba acțiunile în bani lichizi. Pentru majoritatea dintre ei, acțiunile pe care le dețin în cadrul companiei reprezintă cel mai important bun financiar şi garanția unui trai liniştit după pensionare. De asemenea, Gore organizează un program anual de distribuire a profitului, prin care angajații se simt parte din succesul pe termen scurt al companiei. Este firesc, atunci, ca fiecare angajat să simtă că aduce o contribuție substanțială la dezvoltarea companiei.

Extins, dar intim

Există puţine companii cu un venit anual de două miliarde de dolari şi care să aibă o atmosferă la fel de intimă ca cea de la Gore. Într-o companie de dimensiuni reduse, majoritatea şedinţelor sunt unu la unu, iar Gore a lucrat din greu pentru

BCU CLUJ / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

a maximiza oportunitățile de interacțiune personală. Specialiștii în cercetare și dezvoltare, agenții de vânzări, tehnicienii, chimiștii și mașiniștii lucrează de obicei în aceeași clădire. Proximitatea diferitelor discipline ajută la reducerea timpului alocat promovării și garantează concentrarea tuturor angajaților pe oferirea de servicii de calitate. Angajații sunt încurajați să comunice personal cu colegii lor mai degrabă decât să utilizeze e-mailul.

Pentru a mobiliza oamenii și ideile, compania și-a construit uzinele în grupuri, cum este cel de 10 de la Flagstaff sau cel de 15 din apropierea frontierei Delaware-Maryland. Faptul că majoritatea uzinelor Gore sunt construite în apropiere de zone-surori reprezintă un beneficiu pentru angajații care doresc să se alăture unei alte echipe sau pentru dezvoltatorii de produse noi care au nevoie de consiliere de specialitate sau de voluntari. Cu toate că ar putea fi mai puțin costisitor să construiască uzine în locații mai ieftine, conducerea Gore crede că beneficiile unei comunicări permanente, multifuncționale și interdivizionare depășesc cu mult dezavantajele economice ale modelului de construcție în grupuri.

Cu puține excepții, nicio uzină sau zonă de fabricație nu are voie să depășească 200 de angajați. Bill Gore era de părere că, pe măsură ce numărul oamenilor dintr-o companie crește, oamenii vor fi din ce în ce mai puțin atașați de colegii lor și de produsul final. Mai mult decât atât, cu cât departamentul este mai mare, cu atât mai mică este contribuția fiecărui angajat în luarea deciziilor majore, așadar, vor fi mai puțin motivați să îndeplinească sarcinile impuse. Mai simplu spus, în cuvintele lui Gore, odată ce o anumită divizie ajunge la o anumită mărime, *„noi am decis* se transformă în *ei au decis"*. Gore a observat că, deși diviziile mai mari pot fi mai eficiente, dimensiunea lor implică în același timp și mai multă birocrație, de

BCU IAȘI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

vreme ce este singurul mod prin care se pot coordona nişte angajaţi slab motivaţi şi neconectaţi unul la celălalt.

Concentrată, dar fără un obiect principal de activitate

Deşi Gore este organizată în patru divizii – materiale, electronice, medical şi industrial – conducerea companiei nu iroseşte timpul încercând să definească graniţele „obiectului principal de activitate". Gore este un exemplu clasic de companie care a introdus un număr mic de competenţe excepţionale pe o gamă largă de pieţe de produse. Deşi Gore încurajează iniţiativele prin care compania îşi extinde prezenţa pe alte pieţe decât pe cele existente, precum instrumentele chirurgicale, orice activitate care poate exploata expertiza sa în PTFE şi alţi polimeri este considerată parte din obiectul afacerii. Acest lucru le oferă angajaţilor un orizont vast pentru inovaţie.

Dată fiind libertatea angajaţilor de a-şi urma interesele, precum şi abilitatea de a recruta persoane talentate din cadrul companiei, Gore poate menţine un echilibru sănătos între investiţiile menite să dezvolte afacerea şi cele de natură să faciliteze accesarea de noi pieţe.

Tenace şi potrivnic riscului

Tenacitatea este un alt ingredient al reţetei Gore de inovaţie permanentă. Această caracteristică merge mână în mână cu un proces de management adânc întipărit în misiunea companiei de identificare şi minimizare a riscurilor inutile de investiţie. Gore are răbdare – un proiect promiţător poate supravieţui

BCU CLUJ CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

atâta timp cât există câțiva angajați interesați. În multe companii, răbdarea este echivalentă mai degrabă cu o disponibilitate de a suporta pierderile pe parcursul unei perioade îndelungate, decât cu un fel de tenacitate care-i determină pe oameni să lucreze la soluționarea problemelor mari și importante. La Gore, în schimb, fermitatea și perseverența coabitează cu prudența. Compania nu aruncă în joc sume mari decât după ce toate necunoscutele unui proiect au fost clarificate și rezolvate.

Toți angajații care dezvoltă produse noi știu cum merg lucrurile: trebuie să identifice ipotezele esențiale și să găsească modalități ieftine de a testa presupoziții importante. Odată ce un proiect trece de etapa interesului personal, urmează un proces de evaluare interfuncțional care îi obligă pe cei din echipa de dezvoltare la un exercițiu periodic numit „Real, Câștigător, Valoros". Pentru a atrage resurse, un dezvoltator trebuie să demonstreze că respectiva oportunitate este reală. Colegii vor întreba: „Va rezolva acest produs o problemă pe care o întâmpină clienții? Câți clienți au nevoie de acest produs și cât sunt dispuși să plătească pentru o soluție mai bună?" Pe măsură ce dezvoltarea avansează, întrebarea care se pune este dacă Gore va putea câștiga pe piață. La acest stadiu, întrebările sunt de felul următor: „Avem un avantaj tehnologic ușor de susținut?" „Avem un deficit de abilități care va necesita atragerea de parteneri?" „Există bariere reglementatoare care vor trebui depășite?" Odată ce aceste întrebări și-au găsit un răspuns, se pune în discuție profitabilitatea. „Putem fixa un preț suficient de mare pentru a genera un profit satisfăcător?" „Putem construi un sistem de business care să genereze profit?" „Cât de repede vom ajunge la pragul de rentabilitate?" Nu există un plan predeterminat conform căruia un produs trece de

BCU IAȘI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

la concept la realizare, nici un calendar al diferitelor stadii de lucru. Chiar dacă discuțiile timpurii în jurul valorii atribuite de consumatori ajută la eliminarea ideilor pur și simplu aberante, conceptelor de produse cu potențial li se acordă suficient timp pentru a face tranziția de la „Real" la „Valoros" – atâta timp cât nu implică costuri majore. În acest proces, toată lumea este foarte atentă la posibilitatea apariției unor greșeli care ar putea avea consecințe foarte grave asupra situației financiare a companiei sau a reputației sale. Gore înregistrează câștiguri mari nu pariind sume mari, ci pariind des – și prin aceea că rămâne la masa de joc suficient de mult timp, încât să încaseze câștigurile.

Excentrice cum sunt, diversele elemente care compun sistemul singular de management al companiei Gore servesc unui obiectiv principal: inovația continuă și revoluționară. Deși liderii companiei realizează că este dificil de întocmit un *plan* pentru inovație, nu au nicio îndoială că este posibil să *organizezi* lucrurile de așa manieră încât să faciliteze inovația. Nu ne surprinde, așadar, că majoritatea angajaților sunt foarte atașați de compania Gore. Ca și Whole Foods, Gore a fost inclusă în toate listele cu „Cele mai bune 100 de companii pentru care merită să lucrezi", clasament întocmit anual de revista *Fortune*. La fel de important este faptul că Gore a înregistrat o creștere continuă a veniturilor pe parcursul celor 50 de ani de existență, deci niciun an cu pierderi financiare. Este puțin probabil ca Bill Gore, care a decedat în 1986, să fie surprins de succesul continuu al companiei pe care a creat-o. A fost întotdeauna convins de faptul că strategia convențională de management pentru o companie mare nu este singura viabilă și că, atunci când vine vorba despre inovația în management, radical nu trebuie să însemne țicnit.

BCU CLUJ - CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Lecţii esenţiale

În concluzie, ce poate învăţa un potenţial inovator în management din succesul lui Gore?

Unu: se întâmplă adesea ca inovaţia în management să redistribuie puterea. (Deci nu vă aşteptaţi ca toată lumea să fie entuziasmată.)

De-a lungul deceniilor, mii de directori au vizitat compania Gore în speranţa că vor învăţa ceva din exemplul său înălţător. În consecinţă, merită să ne punem întrebarea: de ce pare modelul de management al companiei Gore la fel de neconvenţional şi de unic pe cât era în urmă cu cincizeci de ani? O explicaţie ar fi că Gore continuă să se raporteze la inovaţie cu o seriozitate care nu e regăsită în mai nicio altă companie din lume. Poate că, fiind o companie privată, Gore poate susţine nişte practici exotice de management care nu ar fi compatibile cu o companie de stat. Sau poate că Gore a luat totul de la zero şi nu a fost niciodată nevoită să se lupte cu baronii birocraţiei. Toate aceste explicaţii sunt plauzibile, însă niciuna dintre ele nu oferă un răspuns satisfăcător dilemei noastre: de ce, după cincizeci de ani, modelul de management al companiei Gore este în continuare studiat, şi nu duplicat?

Probabil răspunsul este că excentricul sistem de management al companiei Gore li se pare deosebit de incomod directorilor care s-au obişnuit cu puterea şi beneficiile traiului în companiile ierarhice. Cu toate că directorii vorbesc cu nonşalanţă despre „inversarea piramidei“, îşi pierd, fără îndoială,

BCU CLUJ CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

avântul când descoperă că acest lucru este realizabil! Cum aş putea vreodată reuşi într-o companie ca *aceasta*, s-ar întreba un director cu influenţă.

Probabil că liderii care s-au obişnuit să se bazeze pe titulaturi pentru a-şi atinge scopurile vor privi modelul companiei Gore cu îngrijorare, dar şi cu invidie. Un manager blocat în gândirea tradiţională este, în mod firesc, surprins de realităţile unei asemenea companii, în care puterea nu se află în relaţie cu funcţia – în care nu-ţi poţi impune voinţa doar pentru că te afli mai sus pe scara ierarhică; unde nu trebuie să „raportezi" superiorului; în care puterea ta se erodează cu repeziciune dacă nu îţi găseşti adepţi; şi în care aprecierea şi superioritatea intelectuală nu sunt recunoscute printr-o cunună de lauri compatibilă cu o titulatură înaltă.

Pentru majoritatea directorilor, sincronizarea puterii cu o scară perfect calibrată de titulaturi şi grade în management reprezintă una dintre realităţile definitorii şi confortabile ale vieţii manageriale. În acest caz, pare firesc ca inovaţia radicală în management să fisureze adesea pilonul central al structurii organizaţionale. Fie că este vorba despre puterea de care se bucură angajaţii Toyota, libertatea oferită membrilor echipelor de la Whole Foods sau lipsa unor diferenţieri de statut de la Gore, inovaţia în management implică, aproape întotdeauna, delegarea puterii înspre bază şi către exterior. Din experienţă, vă pot spune că majoritatea managerilor susţin *ideea* de împuternicire, dar devin vizibil reticenţi la a accepta şi corolarul său – pentru a le da drepturi angajaţilor, trebuie să le *reducă* drepturile managerilor. Cu toate acestea, după cum vom vedea în capitolele următoare, redistribuirea puterii este una dintre modalităţile fundamentale prin care companiile pot deveni mai adaptabile, mai ingenioase şi mai motivante.

Doi: pe termen scurt, costurile inovației în management pot fi mai evidente decât beneficiile

Chiar și atunci când inovația în management nu presupune o redistribuire în masă a puterii, poate fi o alegere dificilă în cazul în care costurile par mai tangibile decât beneficiile. De exemplu, orice contabil cu o pregătire decentă poate estima economiile pe care le-ar face Gore dacă și-ar amplasa o nouă uzină într-una dintre zonele manufacturiere ultraieftine de pe glob, decât în apropierea unui grup existent de uzine. Dar cum s-ar putea calcula pierderea oportunității de învățare interdivizionară? Ce preț ar avea reducerea șansei ca angajații să-și îmbunătățească abilitățile și să-și dezvolte unele noi prin schimbări laterale de carieră? În mod similar, orice om care se pricepe la matematică i-ar putea spune lui Gore cât ar economisi dacă și-ar consolida uzinele cu dimensiuni reduse. Dar oare am putea compara sumele economisite prin construirea unor fabrici mai mari, integrate, cu pierderea atmosferei de familiaritate și a sentimentului de apartenență la o echipă?

Sally Gore este soția lui Bob și fost director de resurse umane la Gore. Ea recunoaște dificultatea de a pune un preț pe unele din beneficiile greu de cuantificat ale sistemului de management al companiei: „Compar adesea structura noastră organizațională cu o democrație pentru a explica neajunsurile. Este posibil ca, din punctul de vedere al timpului și al costurilor implicate, o guvernare democratică să nu fie cel mai eficient mod de a conduce o țară. Totuși, per total, calitatea vieții este net superioară celei dintr-o dictatură"[7].

Faptul că instrumentele de măsurare de care se folosește un contabil nu pot evalua cu ușurință valoarea proximității, a autonomiei și a prieteniei nu înseamnă că acestea sunt lipsite de valoare. Intangibil nu echivalează cu neînsemnat. Nici chiar Terri Kelly nu va putea spune exact cât valorează principiile egalitariste de management ale companiei Gore şi nici ce daune ar implica renunţarea la unul dintre ele. Totuşi, sondajele interne au revelat faptul că angajaţii consideră că practicile de management aparent ciudate ale companiei reprezintă o sursă majoră a avantajului competitiv.

Pe măsură ce înaintăm într-o lume în care valoarea economică este din ce în ce mai mult produsul inspiraţiei, al misiunii şi al bucuriei pe care oamenii o resimt ca urmare a muncii lor, tipurile de inovaţie în management care vor da cele mai mari roade sunt exact acelea ale căror beneficii sunt cel mai dificil de măsurat – o lecţie importantă pentru orice inovator în management sau CEO.

Trei: nu fiţi timizi

Ca şi Frederick Winslow Taylor, Bill Gore nu s-a lăsat intimidat de o mare provocare. Nici nu-i era teamă să acţioneze împotriva ortodoxiei managementului. Afirmaţiile sale rebele – „Nimeni nu poate obliga pe nimeni" este un exemplu care a stârnit reacţii din cele mai diverse – nu erau sloganuri goale, ci declaraţii ferme de intenţie. În timp ce alţii se mulţumeau să facă mici adnotări pe marginea gândiri convenţionale, Bill Gore a rescris capitole întregi. Să luăm ca exemplu atitudinea lui Gore faţă de birocraţie.

Orice director este în favoarea reducerii deşeurilor birocratice, dar numai în cazul în care nu este printre acei birocraţi ameninţaţi. Adevărul este că majoritatea directorilor nu vor să extermine birocraţia, vor doar s-o rănească un pic: dizolvarea unor straturi organizaţionale, reducerea grupurilor de angajaţi, simplificarea procesului decizional şi eliminarea câtorva documente solicitate. Oricât de lăudabile ar fi aceste iniţiative, este o mare diferenţă între reducerea cheltuielilor fixe şi cedarea controlului asupra muncii fiecărui angajat, aşa cum a procedat Gore. Distincţia este echivalentă cu diferenţa dintre a reduce mărimea unei tumori şi a o extirpa.

Reanalizarea planului de inovaţie în management

Să revenim asupra celor câteva probleme spinoase pe care le-am prezentat în capitolul 3 – şi să facem un rezumat al practicilor revoluţionare de management care l-au ajutat pe Gore să se confrunte cu aceste provocări.

Provocarea inovaţiei în management	*Practicile distinctive de management ale lui W.L. Gore*
Cum vă asiguraţi că fiecare angajat al companiei poate fi un inovator?	Renunţaţi la ierarhii; susţineţi credinţa că oricine poate inova; cuplaţi angajaţi cu abilităţi variate pentru a facilita procesul creativ.
Ce faceţi pentru ca principiile sacre ale managementului să nu obstrucţioneze inovaţia?	Nu faceţi din aprobarea managementului o condiţie pentru iniţierea unor noi proiecte; reduceţi influenţa ierarhiilor; utilizaţi un proces de alocare a resurselor pe baza validării de către colegii de la acelaşi nivel.
Cum creaţi spaţiu şi timp pentru inovaţie în condiţiile în care toată lumea munceşte în viteză?	Alocaţi 10 procente din timpul de lucru al angajaţilor pentru proiecte care s-ar afla în categoria „în afara bugetului" sau „în afara obiectului de activitate"; asiguraţi-vă că există timp pentru idei noi.

Bill Gore era un inginer chimist în vârstă de aproximativ 40 de ani când a pus bazele democrației sale inovatoare. Nu știu ce părere aveți voi, dar un chimist trecut de prima tinerețe, îndrăgostit de politetrafluor-etilenă, nu ar fi chiar primul om la care m-aș gândi ca la un inovator pasionat în domeniul managementului. Dar gândiți-vă cât de radicală trebuie să fi părut viziunea lui Gore în 1958. Cincizeci de ani mai târziu, avocații managementului postmodern utilizează termeni precum *sistem adaptabil complex* sau *echipe autonome*. Interesant, le-a luat doar o jumătate de secol să realizeze aceste lucruri. Așadar, întrebați-vă dacă aspirațiile voastre sunt destul de mari. Oare Bill Gore ar fi mândru de planul meu pentru inovație în management?

6 Obiectivul este un avantaj evolutiv

BCU CLUJ-NAPOCA CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Google

Oricine a deschis vreodată un computer este conştient de existenţa Google, compania cu sediul la Mountain View, California, al cărei logo foarte colorat este poarta de intrare în World Wide Web[1]. Ca jucător de primă ligă al căutărilor pe internet, Google este unul dintre cele mai omniprezente branduri din lume şi un instrument indispensabil pentru oricine navighează prin ciberspaţiu. În mai 2007, Google era responsabil de 65,2 procente din toate căutările pe internet din Statele Unite, în comparaţie cu 20,7 pentru Yahoo! şi 7,7 pentru Microsoft[2]. La nivel global, Google este în spatele a peste două treimi din căutările pe internet.

Creşterea uluitoare a Google este deja parte din ştiinţa Silicon Valley. În 1996, doi studenţi care îşi făceau doctoratul în informatică la Stanford University, Sergey Brin şi Larry Page, au creat un algoritm menit să îmbunătăţească considerabil performanţele căutărilor pe internet. Ideea lor era că paginile ar trebui ordonate în funcţie de numărul de linkuri către alte pagini – pe scurt, un index al popularităţii. Serviciul de căutare creat de Google a debutat în 1998 şi, în scurt timp, ajunsese să proceseze 500 000 de căutări pe zi. Pe parcursul următorilor ani, serviciul cu acelaşi nume avea să se dezvolte la fel de rapid ca internetul însuşi, dar, spre deosebire de eşecurile dot-com de la sfârşitul anilor 1990, Google a găsit elixirul magic care a transformat toate aceste accesări în bani – publicitatea relevantă pentru căutări. În cei trei ani de la oferta publică inițială din 2004, veniturile sale s-au triplat, de la 3,2 miliarde de dolari la 10,6 miliarde de dolari, iar valoarea sa de piață a ajuns la peste 140 de miliarde de dolari.

Ca entitate revoluționară a industriei, Google a schimbat în profunzime modul în care se desfășoară afacerile cu software. Spre deosebire de Microsoft, Google își livrează software-ul în forma serviciilor electronice, și nu ca gamă de produse fizice vândute prin intermediul rețelelor tradiționale. În timp ce mare parte din încasările Microsoft provin din taxele pentru licență, venitul Google este majoritar reprezentat de vânzarea reclamelor accesate, atașate unor forme diverse de conținut virtual. În timp ce aplicațiile Microsoft sunt menite să funcționeze împreună și să fie integrate sistemului de operare Windows, majoritatea serviciilor Google, precum căutare, Gmail și Google Maps sunt produse de sine stătătoare. Rezultatul este că Google nu se confruntă cu aspectele complexe de dezvoltare pe care e nevoit să le gestioneze Microsoft în momentul în care trebuie să actualizeze o componentă majoră a liniei de produse.

Un nou model de management

Și totuși, unicitatea companiei Google se datorează nu atât modelului de business centrat pe internet, cât modelului de management aproape haotic. Componentele majore includ o ierarhie fragilă ca o foaie de hârtie, o rețea densă de comunicare orizontală, o politică de recompensare deosebit de mare a persoanelor cu idei neobișnuit de ingenioase, o abordare a dezvoltării de produse concentrată pe echipă și o credință caracteristică întregii corporații care susține primordialitatea utilizatorului.

Sistemul unic de management al lui Google se datorează în mare măsură modului în care Brin și Page au ales să interpreteze succesul inițial al companiei. Niciunul dintre fondatori nu se ferește să recunoască faptul că norocul a jucat un rol important în dezvoltarea meteorică a lui Google. Dată fiind amplasarea companiei în Silicon Valley, unde pentru fiecare poveste de succes există zeci de companii care eșuează, Brin și Page știu foarte bine că succesul în afaceri este produsul selecției naturale – și că, precum un organism favorizat de un noroc genetic, soarta reprezintă o parte majoră a succesului Google. Astfel, în loc să presupună că sunt cei mai inteligenți oameni de pe planetă și că, în consecință, ar fi singurii creatori ai strategiei pe termen lung a companiei Google, cei doi fondatori au considerat că se impune recrearea în cadrul Google a aceluiași mediu propice inovației care caracterizează Silicon Valley.

Brin și Page realizează că, într-o lume discontinuă, ceea ce primează ca importanță nu este avantajul competitiv al unei firme la un moment dat, ci avantajul evolutiv *în decursul* timpului. De aici dorința de a construi o companie capabilă de a ține pasul cu evoluția internetului însuși.

Pornind de la acest obiectiv, tehnicienii de la Google au lucrat din greu pentru a ajuta compania să avanseze dincolo de rădăcinile sale: motorul de căutare. Google Apps, o suită de instrumente de creștere a productivității personale care concurează cu franciza Office de la Microsoft, este un exemplu de angajament față de dezvoltarea de noi modele de business. Destinat în prealabil utilizării de către firme, Google Apps cuprinde o gamă variată de aplicații esențiale de business, precum e-mail, calendare electronice și crearea de documente. În loc să ofere aceste „servicii găzduite" gratuit, Google impune o taxă anuală fiecărui utilizator care se înregistrează – o taxă care reprezintă o fracțiune din cât ar plăti un client pentru un pachet similar cu licență de la Microsoft. Cu toate acestea, nu ne putem pronunța asupra șanselor fondatorilor Google de a susține o companie care să se poziționeze înaintea viitorului. În acest moment, Google continuă să obțină aproape 100% din încasările sale în forma căutărilor sponsorizate. În timp ce câteva produse fără opțiunea de căutare se bucură de succes – Gmail, GoogleNews și Google Maps, de exemplu – multe altele nu au beneficiat de o primire foarte călduroasă. Marissa Mayer, licențiată la Stanford și directorul departamentului de produse de căutare de la Google, apără activitatea companiei: „Ne așteptăm să fim nevoiți să aruncăm multe produse. Dar oamenii își vor aminti de cele care contează cu adevărat și de cele cu potențial ridicat"[3]. Mayer, angajatul cu numărul 20 și prima femeie tehnician de la Google, estimează că 80% din produsele noi lansate de Google vor eșua în cele din urmă. După standardele majorității companiilor – în care criteriile conservatoare de evaluare a produselor tind să elimine tot ceea ce nu reprezintă un pariu sigur – este un procent deplorabil, dar, conform standardelor unui investitor strategic, reprezintă media. Iar cu un buget de cercetare care depășește un miliard de dolari anual, Google își permite să facă multe pariuri.

Directorii de la Google se grăbesc să puncteze faptul că mărirea încasărilor de pe urma produselor non-căutare este o modalitate de a măsura progresul evolutiv al companiei. Din punctul lor de vedere, capacitatea Google de a-și dezvolta cu repeziciune obiectul principal de activitate este un barometru al succesului nu mai puțin important. Până la urmă, spun ei, căutarea pe internet și publicitatea virtuală sunt încă la vârsta copilăriei – iar singurul fel în care Google își poate proteja poziția de lider este de a inova permanent. În consecință, este grăitor faptul că, în ciuda eforturilor bine susținute financiar din partea Microsoft și a altora, statutul de lider al lui Google în sectorul căutărilor pe internet s-a consolidat în ultimii ani. Mare parte din reușitele companiei se datorează procesului unic de dezvoltare a produselor noi, susținut de o armată de echipe mici și autonome. Fiecare dintre aceste echipe speră să fie ea aceea care inventează un nou produs revoluționar în domeniul căutărilor pe internet sau să creeze un nou serviciu indispensabil de internet. La Microsoft, sute de ingineri de dezvoltare sunt angrenați într-un singur proiect de software. De exemplu, la un moment dat, 4 000 de angajați ai Microsoft lucrau pentru Vista, mult întârziata actualizare a sistemului Windows, care a fost lansată în cele din urmă în 2006. Logica din spatele abordării complexe a dezvoltării este simplă: o mulțime de echipe agere și independente sporesc șansele de descoperire a „următorului produs revoluționar". Eric Schmidt, care în 2001 a demisionat din poziția de președinte a companiei Novell pentru a deveni CEO la Google, consideră: „Faptul că Google este un serviciu prin internet reprezintă cel mai mare avantaj posibil"[4].

Dată fiind preocuparea sa pentru adaptabilitatea companiei, nu este de mirare că una din metaforele preferate ale lui Schmidt este baschetul. Spre deosebire de fotbalul american, care se joacă conform unor manevre atent planificate, baschetul se bazează pe spontaneitate, jucătorii au puține oportunități de a lua o pauză și de a se regrupa. Pe terenul de baschet, strategia este dinamică și are în centru improvizația. Jucătorii trebuie să reacționeze instinctiv la schimbarea tacticii adversarilor și să aibă destulă anduranță încât să țină pasul cu ritmul frenetic al jocului. Ca și Schmidt, majoritatea oamenilor care lucrează pentru Google înțeleg că profitabilitatea de mâine depinde de capacitatea prezentă de a *evolua*.

Până acum, cel puțin, Google *pare* să fie o companie adaptabilă. În mai puțin de zece ani, modelul său de business a trecut prin cinci momente definitorii:

BCU IAȘI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

- *Google 1.0*: Brin și Page inventează un motor de căutare care împânzește internetul și captează atenția a milioane de persoane, dar nu generează venituri semnificative.
- *Google 2.0*: Google își vinde capacitatea de căutare unor portaluri mari precum AOL, Yahoo! și altele. Aceste parteneriate aduc încasări și pornesc o avalanșă de cereri de căutare. Dintr-odată, Google începe să semene cu o afacere.
- *Google 3.0*: Google inventează un model ingenios de a vinde spațiu publicitar împreună cu rezultatele căutărilor. Spre deosebire de Yahoo! și alte companii, evită utilizarea bannerelor publicitare și optează pentru perspectiva de separare a puterilor în stat pe care au abordat-o ziarele, făcând o diferență clară între reclame și rezultatele căutărilor. Mai mult decât atât, companiile care își fac publicitate plătesc doar dacă utilizatorii accesează un link. Google este pe cale să devină numărul unu în vânzarea de spațiu publicitar pe internet.
- *Google 4.0*: Inițial controversat, serviciul Gmail, care trimite reclame pe baza unei analize a mesajelor primite, determină o descoperire fericită care conduce la crearea AdSense. Această inovație îi oferă companiei posibilitatea de a-și alătura reclamele aproape oricărui tip de conținut Web, nu doar propriilor rezultate generate de căutare. Grație AdSense, webmasterii beneficiază de o nouă modalitate de a-și valoriza conținutul și are rolul de a extinde considerabil orizontul modelului de business al Google.
- *Google 5.0*: Google folosește încasările din publicitate pentru a finanța servicii noi, precum Google Desktop (o serie de servicii de informare accesibile direct de pe ecranul calculatorului), Google Book Search (un plan

ambițios de a digitaliza cărțile din cele mai mari biblioteci ale lumii) și Google Scholar (un serviciu de căutare a publicațiilor academice).

Menținerea ritmului actual de evoluție a Google va depinde în mare măsură de capacitatea modelului său de business de a genera avantajul adaptabilității pe care fondatorii săi și-l doresc. Componentele principale ale acestui model includ:

O rețetă de inovație

Schmidt își amintește că, în perioada în care lucra la Novell, își petrecea 90% din timpul luptându-se pentru mici creșteri ale cotei de piață pentru obiectul principal de activitate al companiei. Timpul este o resursă nereciclabilă și rar simțea că are suficient pentru a-l dedica unor produse și servicii noi. Ajungând la Google, Schmidt a aflat că aceștia dezvoltaseră o formulă explicită pentru a se asigura că inovația nu are de suferit, cunoscută în cadrul companiei ca „70-20-10". Politica stipulează că Google va aloca 70 la sută din resursele tehnologice dezvoltării afacerii principale. Douăzeci la sută vor fi dedicate serviciilor menite să lărgească orizontul afacerii de bază – produse precum Google Checkout (care simplifică procesul cumpărăturilor pe internet), Images (un instrument de căutare pentru fotografii virtuale) și Translate (dedicat vizualizării paginilor web în alte limbi). Restul de 10 procente sunt utilizate pentru dezvoltarea proiectelor de graniță, cum ar fi asistarea primăriilor în amenajarea rețelelor Wi-Fi.

Această formulă este atât de crucială pentru inovație, încât, întrebată cum i-ar prezenta unui nou angajat, pe scurt, strategia companiei, Mayer a răspuns că i-ar explica mai întâi logica după care funcționează 70-20-10. Oare această strategie chiar

BCU IAȘI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

face din Google o companie inovatoare? S-ar părea că da. La începutul lui 2006, un site intern al Google publica o listă de 370 de proiecte aflate în derulare – 230 erau extensii ale obiectului principal de activitate, reprezentând cele „70 la sută" și 140 erau inițiative din categoria „30 la sută".

O companie cu aer de universitate

Încă de la început, Page and Brin și-au propus să creeze o companie în care le-ar plăcea să-și petreacă timpul – un loc plin de oameni foarte ambițioși și inteligenți, motivați de șansa de a lucra pentru soluționarea celor mai incitante probleme. Dat fiind acest obiectiv, nu este surprinzător că fondatorii săi au conceput Google, în parte, după modelul unei universități de elită. Similară unei universități de prim rang, ingredientele modelului de management al companiei sunt unitățile de lucru reduse ca dimensiuni, experimentarea continuă, un feedback valoros din partea colegilor și misiunea de a schimba lumea. Climatul intelectual al companiei oglindește valorile academice, în sensul în care este atât combativ, cât și meritocratic. La Google, poziția și ierarhia au arareori sorți de izbândă într-o discuție, iar fondatorii săi nu intenționează să schimbe această situație.

Șansa de a schimba lumea

În scrisoarea către potențialii acționari, Page și Brin susțin că „oamenii talentați sunt atrași de Google pentru că le oferă șansa de a schimba lumea". Întrebați orice angajat din departamentul de dezvoltare și vă va confirma această afirmație curajoasă. Anurag Acharya, un profesor de informatică cu o vastă experiență, spune că motivul pentru care a început să lucreze cu Google este unul foarte simplu: „Eram în căutarea unei probleme care să mă țină ocupat o perioadă foarte îndelungată – 10 ani, 15 ani“[5]. Nu este necesar să mai adauge că ambiția celor de la Google de a organiza cunoașterea lumii reprezintă o astfel de problemă.

Dacă, așa cum s-a spus adesea, cei de la Google sunt o specie arogantă, sunt totuși surprinzător de idealiști. Discutați cu oricine de la Google și, în scurt timp, vă veți găsi implicați într-o conversație despre democratizarea informației sau despre cum putem schimba modul în care învățăm. După cum spune Mayer, „facem lucruri care îi ajută pe oameni să devină mai educați și mai inteligenți – al căror scop este de a spori inteligența lumii“.

În multe companii, angajații nu au un scop mai înalt decât „calificarea în sferturile de finală“, o motivație meschină pentru genul de imaginație și curaj necesare unei înnoirii strategice permanente. Motivul pentru care Google atrage atât de mulți oameni talentați este că misiunea curajoasă a companiei reprezintă o tentație irezistibilă pentru geniile a căror satisfacție principală este soluționarea problemelor pe cât de interesante, pe atât de greu de gestionat.

O zonă fără incompetenți

Liderii Google consideră că un tehnolog excepțional este de o mie de ori mai valoros decât un tehnician mediocru; de aceea, insistă să-i angajeze doar pe cei mai străluciți aplicanți – oameni care se află la dreapta curbei lui Gauss. Mai consideră că, dacă îi permit accesul unui singur „incompetent“, vor

BCU CLUJ-NAPOCA CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

urma și alții. Logica este simplă: angajații de clasa A doresc să lucreze cu angajați de clasa A – cu savanți asemenea lor care le vor impulsiona gândirea și le vor accelera procesul de învățare. Problema este că cei din clasa B se simt amenințați de talentele din clasa A, așadar, odată ce au trecut bariera, vor tinde să angajeze colegi la fel de mediocri. Mai rău decât atât, un angajator de clasă B cu ceva probleme de nesiguranță ar putea alege să angajeze persoane de clasa C, cărora să le lipsească încrederea în sine necesară pentru a pune la îndoială *orice* punct de vedere. Pe măsură ce compania este cucerită de acești angajați mediocri, devin din ce în ce mai dificile atragerea și păstrarea celor cu adevărat excepționali. Iar până să vă dezmeticiți, procesul degradării va fi devenit ireversibil.

Nu este deloc surprinzător că procesul de angajare al celor de la Google este unul dificil pentru angajat. Candidații trec printr-o serie de interviuri care uneori se întind pe o perioadă de mai multe săptămâni. Informaticienii primesc probleme de nivelul Mensa și li se cere să găsească soluția pe loc. Rareori se ia o decizie fără o examinare meticuloasă din partea unui comitet de angajare din care fac parte angajați cu o experiență îndelungată și directori executivi. Este, fără îndoială, un proces brutal, dar scopul lui este de a elimina orice candidat cu înzestrări medii.

Dramatic de plată, radical descentralizată

În multe privințe, compania Google este organizată precum internetul însuși: este foarte democratică, cu conexiuni puternice și uniformă. Ca mare parte din cultura Google, sursa radicalei descentralizări a companiei este viziunea lui Brin și a lui Page, care au urmat școli de tip Montessori și consideră că acea experiență „poartă vina" pentru independența intelectuală de acum.

BCU IAȘI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Mayer spune: „Nu le place autoritatea și nu tolerează să li se spună ce să facă". Brin și Page știu că ideile revoluționare sunt consecința contestării presupozițiilor și punerii la îndoială a paradigmelor. Mayer își aduce aminte de momentul în care cei doi l-au chestionat pe Dean Kamen, faimosul inventator, creatorul scuterului Segway, în legătură cu un anumit principiu ezoteric de inginerie mecanică. Se poate ca unui privitor să i se fi părut o impertinență, dar, după cum explică Mayer, „intenția lui Larry și a lui Sergey a fost de a înțelege procesul mental din spatele aserțiunilor lui Dean". Mayer continuă: „Această atmosferă este caracteristică Google – nu face ceva doar pentru că așa ți s-a spus". Pentru tehnicienii de la Google, „Contestă autoritatea" nu este un slogan anarhist, este un imperativ de inovație.

Angajații Google se așteaptă să aibă dreptul de a-și exprima opiniile într-un mod inteligent, în legătură cu orice și față de oricine – și să fie luați în serios. Până la urmă, așa funcționează și internetul. Eric Schmidt s-a convins personal de acest lucru la ședința de inaugurare ținută în Googleplex, campusul companiei. Sigur, Page și Brin au avut multe de spus în cadrul întâlnirii, dar nu au fost singurii care și-au spus părerea. În mijlocul unei rafale de argumente pro și contra, Schmidt se simțea ca și cum ar fi urmărit patru partide de tenis în același timp. În mod normal, într-o astfel de întâlnire, și-ar fi putut da rapid seama care este statutul fiecărui participant. Dar la Google, libertatea cu care fiecare își exprima gândurile și totala lipsă de considerație făceau ca această evaluare să fie foarte dificilă. Schmidt a plecat de la ședință întrebându-se cine era, de fapt, la conducere. Reflectând asupra acestei experiențe, Schmidt a realizat că, pentru a avea succes ca CEO, va trebui să-și adapteze stilul de management la profilul Google, și nu viceversa. Deși titulatura sa ar putea impresiona pe cineva din afară, nu i-ar garanta credibilitatea în fața angajaților Google, caracterizați de un grad ridicat de independență. În schimb, ca oricine altcineva, Schmidt a fost nevoit să-și câșige dreptul la opinie, prin aportul său la conversațiile libere care modelau în permanență strategia Google.

Într-o structură tipică de corporație, directorii executivi trebuie să impună strategia de la vârf la bază – nu este însă cazul Google, unde Schmidt mai degrabă provoacă decât proclamă. În practică, acest lucru înseamnă că este amfitrionul unei serate la care este invitată toată compania. „Conducerea companiei în forma unor conversații extinse, spune el, va genera o cumpărare de închidere, ceea ce înseamnă executare." Un mijloc de influențare este ședința de strategie de produs. În fiecare săptămână, Schmidt și stafful său petrec șase ore discutând cu angajați din toate departamentele Google, fiecare dintre ei având sentimentul că lucrează la un proiect de o importanță crucială. Această alocare substanțială de timp îi menține pe Schmidt și pe asociații seniori în legătură cu inovatorii din prima linie de la Google.

Google a început destul de recent să experimenteze cu un proces formal de planificare – dar, în perfect acord cu politica companiei, procesul a fost unul de la bază la vârf, și nu invers. Schmidt a deschis conversația punând o gamă largă de întrebări: cum ar putea Google să preia fișiere video care se pot descărca și să le facă utilizabile cu adevărat? Ce poate face compania pentru a se asigura că serviciile sale sunt disponibile pe sute de milioane de telefoane mobile? Cum poate construi o infrastructură de software adaptabilă (scalable)? Au fost formate paisprezece echipe responsabile de găsirea răspunsurilor la aceste întrebări și la altele asemănătoare. După cum mărturisește Schmidt, „cu toții au spus că întrebările nu au fost foarte interesante, dar că interacțiunile în interiorul grupului au fost fantastice. În acest proces, au găsit niște idei cu adevărat provocatoare". Se pare că acesta fusese și scopul exercițiului:

de a-i face pe oameni să își exploateze creativitatea pentru a dezvolta modelul de afaceri al Google.

După cum v-ați fi așteptat, procesul decizional de la Google este foarte democratic. Directivele și controlul nu sunt cele mai bune opțiuni în situația în care „angajații" voștri sunt unii dintre cei mai inteligenți oameni de pe planetă. Unul dintre principiile de bază implică prezența tuturor părților implicate în momentul luării unei decizii importante. Motivația: cei asupra cărora se vor repercuta deciziile directorilor au dreptul să participe în mod direct la procesul decizional – și de a aduce obiecții. Schmidt apelează la analogia universitate-companie pentru a descrie perspectiva Google asupra procesului decizional. Chiar dacă discuțiile în contradictoriu sunt destul de frecvente într-o universitate, adesea lipsește o persoană cu suficientă influență pentru a impune un punct de vedere – în consecință, dezbaterile se extind pe câteva luni sau chiar ani. În calitate de CEO, Schmidt consideră că slujba sa constă în a se asigura că problemele spinoase sunt rezolvate în timp util, dar nu se vede pe sine ca fiind singurul responsabil de luarea deciziilor. După cum el însuși declară, „de obicei sunt mulțumit de rezultat, dar vreau să-i implic pe toți în luarea unei decizii".

Atunci când o echipă de oameni foarte motivați și deosebit de capabili au o viziune comună, nu este necesară o supraveghere individuală. Este o lecție pe care Google a învățat-o de la începuturile sale. Pe măsură ce compania se dezvolta, s-a încercat adoptarea structurii ierarhice, pe niveluri de autoritate, caracteristică companiilor tradiționale de software, în care managerii departamentelor tehnice aveau o arie restrânsă de control. Foarte curând, avea să devină evident faptul că un exces de supraveghere era de natură să obstrucționeze inovația. Din pricina birocrației, „I think I can" („Cred că pot"), esența culturii Google, era în pericol să devină „No you can't"

BCU CLUJ / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

(„Nu, nu poți"). La câteva săptămâni, s-a renunțat la noul nivel, iar cei din managementul de nivel mediu, proaspăt numiți, au fost reabsorbiți în departamentele tehnice. În prezent, un manager tipic din departamentul de dezvoltare de produse din cadrul Google are peste 50 de angajați sub directa sa supraveghere, câteodată ajungându-se chiar la 100.

Asta nu înseamnă că inovatorii devotați de la Google nu au nevoie de un pic de supraveghere sau de o stăvilire a nemărginitei lor creativități. Dar, în, loc să se bazeze pe birocrați intermediari care să-și țină în frâu angajații, Google depinde de reacțiile sincere și volubile pe care le au angajații săi unii față de alții în cadrul echipei, dar și între sutele de echipe mici și majoritar autonome. Ca și în viața academică sau pe internet, controlul în cadrul Google se deplasează de la coleg la coleg mai degrabă decât de la manager înspre subaltern.

Echipe mici, care sunt propriii lor manageri

Aproximativ jumătate din cei 10 000 de angajați pe care-i are Google – cei care lucrează în dezvoltarea de produse – fac parte din echipe mici, cu o medie de trei tehnicieni pentru fiecare echipă. Chiar și un proiect mare precum Gmail, care ar putea angrena 30 de persoane, este împărțit în echipe de trei sau patru angajați, fiecare lucrând la o componentă a serviciului, cum ar fi crearea de filtre pentru spam sau îmbunătățirea opțiunii de *forward*. Fiecare echipă are un lider tehnician, o responsabilitate care se transferă în cadrul echipei în funcție de necesitățile proiectului. Majoritatea tehnicienilor lucrează în mai mult de o echipă și nimeni nu are nevoie de acceptul departamentului de resurse umane pentru a trece la o altă echipă. „Dacă este posibil, ne-am dori ca oamenii să se dedice

BCU IAȘI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

unor activități și nu să li se impună atribuțiuni. Dacă vezi o oportunitate, exploatez-o", spune Shona Brown, vicepreședinte pentru operațiuni la Google.

Google crede că echipele mici prezintă numeroase avantaje. Dacă proiectele sunt împărțite în capitole mai mici, noile inițiative se pot dezvolta mai repede, din moment ce sunt mai puțini oameni care trebuie convinși și mai puține conexiuni de gestionat. Prin faptul că echipele sunt mici, iar resursele limitate, Google previne „înfrumusețarea excesivă", după cum se exprimă Mayer, care implică timp și costuri fără să aducă o valoare semnificativă. „Acesta este motivul pentru care multe dintre proiectele Google sunt în stadiul de teste și au nevoie de mai mult timp pentru șlefuire. Soluționarea a 80% dintr-un proiect important generează o valoare mult mai mare decât pierderea timpului cu restul de 20 la sută", mai spune ea. Dezavantajul: unii utilizatori se plâng de faptul că celor de la Google le-a luat prea mult timp să actualizeze unele produse nedefinitivate, dar satisfăcătoare pentru moment.

Echipele mici conferă un aer de intimitate – atmosfera este mai degrabă de start-up decât de birocrație gigantică. Într-o echipă mare, contribuțiile personale sunt adesea revendicate de superiori sau neutralizate de vreun coleg mai încet la minte. La Google, echipele mici ajută la păstrarea unei legături puternice între efortul individual și reușitele personale.

Libertatea de a-ți urma instinctele

Pentru angajații Google din departamentul de IT, politica 70-20-10 reprezintă o permisiune irevocabilă de a-și urma pasiunea. Fiecare inginer de dezvoltare are dreptul de a-și dedica 20% din timpul său unei activități care nu face parte din activitatea de bază. În acest fel, Google îi sancționează pe cei care au scăpat de sancțiune. Pe de-o parte, această politică ajută compania să-și dezvolte în permanență portofoliul de opțiuni strategice, pe de altă parte, îi permite să păstreze doar cei mai buni oameni. Google angajează oameni curioși cu interese variate. Această politică de 20 la sută reprezintă asigurarea că nimeni nu va părăsi compania pentru a-și urma un interes personal.

În practică, puțini oameni dedică 20% din zi sau chiar din săptămână unor proiecte personale. Mai întâlnit este cazul tehnicianului care, după ce a lucrat până la epuizare timp de șase luni la un proiect de anvergură, decide să își ia un concediu de șase săptămâni în care să lucreze la un nou proiect. Această libertate, spune Schmidt, „ne ajută să evităm problema dictatorului meschin – a comandantului de tanc care nu permite nicio deviere de la planul inițial". Răsplata? Recent, peste jumătate din produsele lansate de Google începuseră ca proiecte din categoria 20 la sută.

Cum se asigură Google că angajații săi nu irosesc cele 20 la sută din timpul de lucru? Nici nu încearcă. După cum au observat cei din conducerea companiei, costurile unei monitorizări atente a felului în care își folosește fiecare angajat cele 20 la sută, din perspectiva manevrelor birocratice pe care ar trebui să le impună celorlalți angajați care *nu* pierd timpul, ar depăși cu mult beneficiile.

Regula de 20 la sută are câteva consecințe importante: presiunea pe termen scurt nu consumă în totalitate resursele companiei. Inovația este în mod explicit responsabilitatea fiecărui angajat. O consecință este și faptul că, în orice moment, există câteva persoane „scăpate de sub control". Fie, spune Schmidt: „Dacă vreți disciplină totală, înrolați-vă la pușcașii marini".

Experimentare rapidă, cu costuri reduse

Adaptabilitatea evolutivă nu este produsul unui plan măreț, ci al experimentării neobosite. Google înțelege acest lucru. După cum spune Schmidt, „scopul nostru este de a avea mai multe lovituri de la 11 metri pe unitatea de timp sau de efort decât orice altă companie din lume". Din această cauză, angajații Google sunt încurajați să vină cu cât mai multe idei inovatoare. Mai simplu spus, dacă poți experimenta mai ieftin și mai rapid decât competitorii tăi, poți testa mai multe idei și îți poți mări șansele de a ajunge primul la linia de sosire.

Google estimează că ar trebui să lanseze între 10 și 12 servicii noi sau îmbunătățiri ale unor servicii existente o dată la trei luni pentru a-și menține un ritm ascendent al creșterii. La Google, există o presiune aproape palpabilă de „a lansa devreme, de a lansa des și de a lansa repede". Orice antreprenor aspirant de la Google știe că cel mai sigur mod de a trage atenția colegilor și de a obține finanțare pentru un proiect personal este de a lansa ceva pe internet care să atragă reacții pozitive din partea clienților. Acesta este rolul laboratoarelor Google. Site-ul laboratoarelor, cu acces public, le oferă utilizatorilor curioși posibilitatea de a testa servicii care nu sunt încă gata de lansare. În schimb, Google primește o cantitate considerabilă de reacții din partea clienților. Dacă un produs este prea infestat pentru a-l pune la dispoziția utilizatorilor în vederea testării sau prea sensibil la competiție, liderii echipelor vor desemna un număr de utilizatori interni. De exemplu, Paul Buchheit a testat pentru prima oară algoritmul Gmail de inserare automată a reclamelor în cadrul traficului intern de e-mailuri.

Așa cum se întâmplă și în știință, experimentele Google produc adesea rezultate neașteptate. De exemplu, ideea din spatele AdSense – reclame adecvate contextului – a început ca parte din

BCU IAȘI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

proiectul Gmail. Dându-și seama cum să atașeze reclame relevante la e-mailuri, Buchheit s-a întrebat ulterior dacă ar fi posibil să insereze reclame relevante pentru context în paginile de internet. Se poate ca Gmail să nu aducă niciodată prea mulți bani companiei, însă această descoperire norocoasă a făcut deja acest lucru.

Filozofia pe care se bazează Google, „just try it" (încearcă), se aplică și celor mai intimidante proiecte, precum digitalizarea bibliotecilor de pe întreaga planetă. Ca oricare nouă inițiativă, Google Book Search a început cu un experiment rapid cu scopul de a găsi răspunsul la o întrebare crucială; în acest caz: cât timp ar lua digitalizarea unei cărți? În acest sens, Page și Mayer au fixat o bucată de placaj cu niște clești și au început să fotografieze fiecare foaie a unei cărți de 300 de pagini, utilizând un metronom pentru a ține ritmul. Mayer întorcea pe rând paginile, iar jumătate din echipa de fondatori ai Google făcea fotografii digitale; în total, procesul de transformare a cernelii în pixeli a durat 40 de minute. Cu ajutorul unui program de recunoaștere optică, fotografiile digitale au fost transformate în text digital, iar cinci zile mai târziu, cei doi găsiseră un software care să poată răsfoi cartea. Această abordare în pași, de tip învățare-prin-experimentare, le-a permis celor de la Google să testeze de nenumărate ori ipoteze importante și să evite greșelile făcute dintr-o prea mare siguranță.

Recompense diferențiale

Nimeni nu se așteaptă ca prețul acțiunilor Google să crească într-un ritm atât de alert în decursul următorilor ani precum s-a întâmplat imediat după oferta publică inițială. În concluzie, Google se confruntă cu o provocare de care nu scapă niciun start-up de succes: cum poţi continua să atragi superstaruri mânate de dorinţa de a se îmbogăţi, chiar şi atunci când preţul acţiunilor stagnează? În cazul Google, secretul constă într-un sistem de recompense care instaurează o discriminare cruntă între cei care generează valoare şi cei care nu o fac.

În genere, salariile angajaţilor Google sunt egale cu salariul mediu din industrie, sau chiar mai mici – însă deviaţiile tipice de la salariul de bază sunt mai mari decât la majoritatea companiilor. La Google, bonusurile anuale ajung până la 30-60% din salariul de bază, dar pragul financiar superior poate fi mult, mult mai mare în cazul celor care au o idee care poate genera profit.

În 2004, Google a lansat programul trimestrial „Founders Awards", prin care echipele care au adus contribuţii excepţionale la succesul companiei beneficiază de acţiuni restricţionate în valoare de milioane de dolari. Până acum, unul din premiile cele mai mari a fost câştigat de o echipă condusă de Eric Veach, un inginer ultrainteligent cu o gândire tipică de antreprenor. Din clipa în care s-a angajat la Google, Veach a devenit obsedat de o singură întrebare: ce pot face pentru a adăuga milioane de dolari la profitul companiei? În cele din urmă, a venit şi răspunsul, sub forma unui nou algoritm de publicitate denumit „SmartAds". Conform modelului de publicitate cost-per-click practicat de Google, compania încasează bani doar în momentul în care utilizatorul final accesează o reclamă. Cu toate că o firmă poate avea un avantaj asupra competitorilor săi ca urmare a unor cuvinte căutate, acest lucru nu garantează că utilizatorul va accesa reclama – deci o reclamă ineficientă dăunează atât firmei care îşi face reclamă, cât şi lui Google. Ingeniozitatea algoritmului din spatele SmartAds constă în aceea că Google poate prezice rata de accesare pentru fiecare reclamă, ceea ce îi permite să le elimine pe acelea considerate neproductive. Sub denumirea internă de „Smart Ass" (care face pe deşteptul), noul program a generat o creştere de 20 la sută a ratei de accesare, iar Veach şi echipa sa au câştigat un premiu în valoare de 10 milioane de dolari din partea Founders Awards.

Google ştie că nu te poţi aştepta ca oamenii să se comporte ca nişte antreprenori în lipsa unor recompense. Founders Awards a fost întemeiat pe premisa că un angajat nu trebuie să-şi deschidă o afacere pentru a se îmbogăţi.

O conversaţie continuă la nivel de companie

În companiile ierarhice, căile de comunicare sunt în primul rând verticale, şi nu orizontale, iar menirea principală a sistemelor de informaţie este de a transfera date de la angajaţii obişnuiţi la cei de la cel mai înalt nivel. Directorii de la Google cu siguranţă nu duc lipsă de date. Şi totuşi, comunicarea laterală din cadrul companiei este chiar mai densă decât cea care se desfăşoară pe verticală. Acest lucru nu este întâmplător. Google a investit foarte mult în construirea unei companii cu conexiuni puternice care să faciliteze schimbul de idei între angajaţi, evaluarea colegilor, recrutarea voluntarilor şi identificarea alegătorilor pentru eventualele schimbări în cadrul companiei – toate aceste aspecte necesitând mult mai mult decât un bun sistem de e-mail.

La Google, există mai multe mecanisme care fac legătura între toate acele mici echipe şi asigură coeziunea tuturor inginerilor, altfel foarte slab supravegheaţi. În primul rând, „Misc List", o colecţie în perpetuă schimbare de idei şi comentarii la care au acces toţi angajaţii. Subiectele variază de la controversata strategie Google în privinţa Chinei la meniul din restaurantele Google. Al doilea este intranetul companiei, „MOMA", acronimul pentru „Message Oriented Middleware

Application". MOMA include o pagină de internet și conversațiile pe fiecare dintre sutele de proiecte interne, astfel încât echipele pot comunica cu ușurință informații cu privire la progresul muncii lor, pot reacționa la ideile colegilor și solicita ajutorul. Al treilea este „Snippets", un site unde fiecare inginer de la Google publică săptămânal un rezumat al activităților și reușitelor personale. Orice angajat poate căuta în lista de pe Snippets persoane angrenate în proiecte similare sau pur și simplu să fie la curent cu ce se mai întâmplă. Al patrulea este „TGIF", o întâlnire săptămânală care se ține la cafeneaua Googleplex, în cadrul căreia Brin și Page prezintă noii angajați, trec în revistă punctele importante ale săptămânii anterioare și conduc o sesiune de întrebări și răspunsuri în care oricine poate interveni.

Ce ține laolaltă inițiativele disparate ale angajaților Google este transparența internă și comunicarea continuă între colegi, mai degrabă decât un management de nivel mediu numeros. Fără îndoială că managerii departamentelor tehnice și directorii seniori executivi sunt implicați când trebuie luate decizii care implică alocări majore de resurse sau care ar avea un impact asupra imaginii Google sau a experienței utilizatorului, însă, înainte ca unul dintre managerii cu experiență să fie implicat într-o nouă inițiativă, e foarte probabil ca zeci de angajați și mii de cumpărători să-și fi exprimat deja poziția.

Directorii de la Google realizează că este ușor să conduci o companie uniformă în care toată lumea face același lucru. Până la urmă, de câte persoane este nevoie pentru a monitoriza un call-center gigantic, unde fiecare își desfășoară activitatea conform unui plan atent conceput? Pe de altă parte, nu este simplu să te afli la cârma unei companii în care angajații nu pot fi ținuți în frâu foarte ușor și răspund cu precădere propriei lor curiozități. Se pare că singura modalitate de a fi manager în acest context este de a exploata geniul colectivității în luarea deciziilor mici și mari – iar acest lucru implică deschidere, transparență și o comunicare orizontală puternică.

O definiție extinsă a afacerii

Dimensiunile ambiției celor de la Google și intensitatea eforturilor lui de inovație reprezintă o garanție împotriva acelui gen de conservatorism și dezvoltare lentă din cauza cărora majoritatea companiilor sunt luate prin surprindere de ce aduce viitorul. În scrisoarea ofertei publice inițiale, fondatorii companiei au ținut să menționeze faptul că Google nu va fi constrâns de nicio definiție a obiectului principal de activitate. „Să nu fiți surprinși dacă pariem mai puțin în zone care pot părea speculative sau chiar ciudate", spuneau ei. Întrebați care este obiectul de activitate al companiei, Schmidt a răspuns, cu emfază, că firma „își propune să-i ajute pe oameni să găsească orice". Deși există numeroase motive pentru care Google ar putea eșua, este foarte puțin probabil ca modelul de business să fie printre ele.

Câteva lecții (provizorii)

Puține companii de tehnologie au șansa să intre în actul al doilea. În ciuda modelului de management prielnic inovației, averea Google este în continuare strâns legată de un singur obiect de activitate: publicitatea anexată căutărilor. Șansele ca Google să găsească un alt Google sunt mici, din moment ce modelele de business globale cu adevărat revoluționare nu se întâlnesc în fiecare zi, nici măcar în fiecare deceniu. Pe de altă parte, compania poate cădea pradă propriilor tendințe imperialiste, pe măsură ce încorporează Microsoft, Yahoo!, eBay și cam tot ce există pe internet. Și totuși, orice s-ar întâmpla cu Google în viitor, succesul său de până acum oferă câteva lecții importante pentru cei care sunt interesați de inovația în management.

Unu: internetul însuși poate fi cea mai bună metaforă pentru managementul secolului al XXI-lea

Dacă vorbim de modelul său de business, Google este o companie IT de a doua generație – însă, spre deosebire de predecesorii săi, face bani. Dar când vorbim de modelul său de management, Google este un pionier de primă generație – prima companie de dimensiuni mari, listată la bursă, care și-a construit sistemul de management pornind la un set de principii orientate către internet. În timp ce alte companii de IT au optat pentru structuri mai tradiționale de management, Google s-a folosit de *arhitectura socială* a internetului – deschisă, omogenă, maleabilă, nonierarhică – ca model pentru *arhitectura sa de management*. Acesta este cel mai important experiment pe care l-a derulat compania, iar oamenii vor continua să învețe din el, chit că Regele Căutărilor va continua să se înalțe sau se va prăbuși.

Doi: se poate ca managerii cu experiență să nu fie cei mai potriviți pentru inovație

Ați observat? John Mackey, Bill Gore, Sergey Brin și Larry Page – niciunul dintre acești inovatori nu are o pregătire academică în domeniul afacerilor. Ar trebui să fiu un pic jenat de acest aspect, ca profesor la o școală de business cu o vechime de un sfert de secol, dar nu am ce face. La o școală de afaceri, dobândești o cantitate semnificativă de informații prețioase, dar treci în același timp printr-un proces de îndoctrinare.

Pe de altă parte, oricine poate învăța cum să conteste înțelepciunea populară – și vă voi arăta cum în capitolul următor. Pentru moment, este de ajuns să punctăm faptul că inovatorii în management ar avea multe de aflat de la cei care nu au învățat niciodată ce *nu* au voie să facă. Propria mea experiență îmi spune că oamenii cu cele mai îndrăznețe și productive idei referitoare la reinventarea procesului de management al unei companii sunt probabil *alții* decât cei care se află în acest moment la cârma sa.

Trei: inovațiile în management care umanizează munca sunt irezistibile

Internetul s-a dezvoltat atât de rapid pentru că era capabil să mobilizeze capabilitatea oamenilor – le permitea oamenilor să facă lucrurile care le plăceau: să stabilească conexiuni, să vorbească unii cu alții, să se laude, să stea la taifas, să își exprime opiniile, să facă schimb de informații, să flirteze, să creeze, să râdă și să învețe. În mod analog, inovațiile în management care umanizează munca sunt cele care au cele mai mari șanse de reușită – și vă vor ajuta compania să-i recruteze pe cei mai buni dintre cei buni.

Marissa Mayer are ocazia de a se întâlni cu mulți dintre angajații noi de la Google. Întrebându-i care a fost factorul determinant în decizia de a se angaja acolo, răspunsul este, invariabil, un mediul de lucru în care oamenii se simt foarte responsabilizați. Acest lucru nu este deloc surprinzător. Dacă implementezi un sistem de management în care angajații sunt încurajați să-și exprime opiniile și care le oferă libertatea de a-și urma pasiunile, care preferă înțelepciunea colegilor înțelepciunii elitelor și este în mare parte neinfluențată de calvarul birocrației, vei primi mulțumiri din partea multor oameni. Un alt aspect deloc surprinzător: în 2007, Google s-a aflat pe primul loc în topul companiilor pentru care merită să lucrezi, clasament întocmit de publicația *Fortune*.

Reanalizarea planului de inovație în management

Cu toate că Google este încă o companie tânără, și în multe privințe netestată, modelul ei de management poate oferi câteva ponturi celor care se confruntă cu provocările de adaptabilitate pe care le-am prezentat în capitolul 3:

Provocarea inovației în management	*Practicile distinctive de management din cadrul Google*
Cum vă puteți păzi de pericolele unei încrederi excesive în sine și ale negării?	Democratizați procesul de strategie – asigurați-vă că nu este dominat de vechea gardă; nu creați ierarhii – nu separați top managementul de părerile angajaților „obișnuiți", care sunt cei mai în măsură să vadă în viitor; încurajați discuțiile în contradictoriu.
Cum puteți crea flux un constant de opțiuni strategice?	Oferiți-le angajaților un cadru propice testării de idei noi – dați-le timp (regula celor 20 la sută) și reduceți numărul de niveluri de aprobare; creați o cultură de tip „just try it" (încearcă) – puneți accent pe „testează și învață", și nu pe „planifică și execută"; oferiți recompense mult mai mari angajaților care vin cu idei care schimbă regulile jocului; nu trunchiați definiția business-ului.

Provocarea inovației în management	*Practicile distinctive de management din cadrul Google*
Cum accelerați realocarea resurselor dinspre proiectele cu vechime înspre noile inițiative?	Încurajați-vă angajații să lucreze la proiecte din afara obiectului principal de activitate – conform regulii de 70/20/10; oferiți-le angajaților libertatea de a face experimente de piață pentru a putea crea un fundament solid pentru ideile lor.

Whole Foods Market, W.L. Gore, Google. Ar fi greu de găsit trei companii mai diferite între ele: un retailer, un producător de produse industriale și un simbol al internetului. Am ales să fac un profil al acestor pionieri ai managementului modern nu pentru a vă oferi un exemplu de „excelență“ sau „măreție“ – voi lăsa altora și timpului ultimul cuvânt în această chestiune. Scopul meu a fost mai degrabă să demonstrez că este *cu adevărat* posibil să sfidezi ortodoxia managementului și să conduci totuși o afacere de succes; că poți ignora înțelepciunea populară în ceea ce privește managementul, livrând în același timp produsele la timp, mulțumind clienții pretențioși și având rezultate de invidiat.

Se pare că *nu* am ajuns la limita superioară a managementului. Chiar *putem* reinventa modul în care sunt structurate și gestionate marile companii. *Nu există* nicio lege care să împiedice aceste companii să fie motivante, inovatoare și adaptabile – și majoritar lipsite de birocrație. În plus, chiar este posibil să le oferi angajaților libertatea de a fi creativi. În concluzie, să terminăm cu scuzele. Este timpul să vă urcați în șa și să începeți să inventați viitorul managementului.

Partea a treia

Vizualizarea viitorului managementului

7 Să ne eliberăm de cătușe

„Stai un pic", ați putea obiecta, „trebuie să țin cont de precedente – în plus, nu sunt directorul executiv al companiei. Compania mea este pe piață de ceva timp și are o bază solidă de practici convenționale de management. Nu am puterea să construiesc de la zero un sistem de management radical diferit. Și nici nu prea avem pe aici mulți revoluționari în marketing. Deci ce pot face în situația în care compania mea este foarte conservatoare, atitudine care nu s-a schimbat de atâția zeci de ani?"

Aveți nevoie de o metodologie pentru a aplica această gândire revoluționară în management. Deși inovația nu poate fi complet planificată, este posibil să vă măriți șansele unei descoperiri fabuloase prin alegerea ingredientelor potrivite. În cazul inovației în management, aceste ingrediente sunt:

- Un proces meticulos de dezgropare și contestare a vechii ortodoxii a managementului care obstrucționează creativitatea.
- Principii noi de management de natură să releve noi abordări.
- Idei dobândite în urma analizării „rebelilor" – companii cu practici excentrice, dar eficiente, de management.

Un mod de gândire rațional, principii noi și înțelepciune neconvențională – acestea sunt condițiile fundamentale ale unei abordări sistematice a reinventării managementului. În acest capitol și în următoarele două, voi pune în discuție fiecare dintre aceste stimulente pentru creativitate și vă voi arăta

BCU IAȘI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

cum se pot utiliza pentru a aprinde focul inovației în management în cadrul companiei *voastre*.

Războiul împotriva precedentului

La început, va trebui să vă luptați cu cel mai de temut dușman al inovației: acele credințe rar verbalizate și adesea necontestate care vă țin pe voi și pe colegii voștri prizonierii stării de fapt a managementului. Cu toții suntem victimele propriilor noastre axiome. Suntem ostatici în fortăreața dogmei și a precedentului. Și, în majoritatea cazurilor, nu suntem conștienți de propria noastră capacitate.

Avantajul excentricului

Doctorii, de exemplu, au crezut mult timp că ulcerul este cauzat de mâncărurile picante, stres și alcool. Erau atât de convinși de această teorie, încât, atunci când doi doctori australieni, Barry Marshall și Robin Warren au propus o explicație alternativă – aceea că o bacterie păcătoasă era cauza ulcerului – reacția comunității medicale a fost una de neîncredere. Până la urmă, toată lumea *știe* că nimic nu poate supraviețui în mediul steril și foarte acid al cavității stomacale. Nu a fost de ajutor nici faptul că Marshall și Warren lucrau la Royal Perth Hospital, și nu la un centru prestigios de cercetare, nici că Marshall era un internist un pic peste 30 de ani, și nu un gastroenterolog cu vechime.[1]

Încă din copilărie, Marshall a avut întotdeauna o atitudine proactivă. (Odată a improvizat o centrifugă prin legarea unor eprubete de paletele unui ventilator de tavan.) Ca tânăr doctor,

BCU IAȘI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

era frustrat din cauza faptului că nu reușea să găsească o soluție cu beneficii îndelungate pentru pacienții săi diagnosticați cu ulcer. Un indiciu pentru un posibil tratament a venit din partea lui Warren, patolog la Royal Perth, care i-a arătat o mostră de țesut prelevată în urma unei biopsii stomacale. Cu ajutorul unui microscop foarte performant, Warren a depistat un număr de bacterii mici, de forma unui tirbușon. Se putea să fi găsit vinovatul? Cei doi doctori au pornit în căutarea mai multor dovezi, și, la scurt timp, au găsit arma crimei. Ciudata bacterie a fost identificată la toți pacienții lui Marshall care sufereau de ulcer și absentă la cei cu alte maladii. Pe parcursul lunilor care au urmat, cei doi au încercat să recreeze bacteria în laborator, dar nu au reușit. Ulterior, în timpul unui weekend prelungit cu ocazia Paștelui, Marshall a lăsat una dintre culturile sale nesupravegheată pentru șase zile, în loc de cele două dedicate acestui procedeu. Întorcându-se în laborator, Marshall a observat că în vasul Petri se dezvoltaseră bacterii. Nereușind să provoace ulcerul unor animale cărora li se administrase respectiva bacterie, ingeniosul cercetător s-a hotărât să ingereze o probă veche de trei zile. După șaptezeci și două de ore, Marshall s-a trezit cu neplăcutele simptome ale unei gastrite acute.

Având confirmarea ipotezei sale, Marshall a început un program de tratament cu antibiotice și bismut (substanța activă din Pepto-Bismol). La câteva săptămâni, majoritatea pacienților care au urmat acest tratament s-au vindecat de ulcer. Entuzismat la culme, Marshall a participat la o conferință de microbiologie din Bruxelles unde și-a prezentat cu înflăcărare concluziile experimentului. A fost șocat să audă valurile de obiecții cu care l-a primit audiența. Mulți dintre ei au crezut că este „nebun". Marshall a avut parte de aceleași reacții în momentul în care și-a trimis concluziile cercetărilor la publicațiile *Lancet* și *New England Journal of Medicine* – ambele au refuzat să ia în calcul teoriile sale excentrice. A fost nevoie de câțiva ani pentru ca descoperirile lui Marshall și ale lui Warren să schimbe modul în care se trata ulcerul. Într-un final, în 2005, la mai mult de 20 de ani de la primul experiment, cei doi cercetători neobosiți au primit recunoașterea pe care o meritau și li s-a acordat Premiul Nobel pentru medicină.

De ce, s-ar putea întreba cineva, acest cuplu neobișnuit a reușit acolo unde mulți cercetători cu experiență au dat greș? Marshall crede că are răspunsul: „Cei care au un interes în utilizarea vechii tehnologii nu sunt niciodată dispuși să accepte noua tehnologie. Întotdeauna o persoană de la margine, care nu are nimic de câștigat de pe urma stării de fapt, va fi interesată de schimbarea ei"[2].

Sigur că este dificil să gândești ca un excentric dacă ai fost ani la rând sclavul gândirii convenționale. Dacă nu ați fi auzit niciodată de W.L. Gore, de exemplu, v-ați fi putut imagina că poate exista o companie care îi oferă oricărui angajat posibilitatea de a refuza orice solicitare, păstrând totuși o disciplină de lucru? Precum peștii care nu pot concepe existența unei lumi nescufundate în apă, majoritatea dintre noi nu ne putem imagina practici de management care nu corespund normelor propriei noastre experiențe. Chiar și limbajul pe care îi folosim este prizonierul credințelor noastre paradigmatice. Să luăm ca exemplu modul în care noțiunea de ierarhie s-a infiltrat în lexiconul managementului. „Linie de autoritate." „Piramidă." „Șef." „Subordonat." „Raportare directă." „Nivel organizațional." „Vârf-bază." „Jos-sus." „Cascadă." Toți acești termeni sugerează o scară formală de putere și autoritate. Se pare că managerii au la fel de multe moduri de a vorbi despre ierarhie pe cât au eschimoșii pentru a vorbi despre zăpadă. Acum încercați să vă gândiți la câteva expresii care să cuprindă trăsăturile unei companii structurate ca o rețea. Câte asemenea expresii puteți găsi? Aici este problema: este greu să ne imaginăm ceva în lipsa cuvintelor pentru a descrie acel ceva.

Să ne punem la îndoială moștenirea

Vă aduceți aminte de vorba aceea cum că generalii au tendința de a purta din nou ultimul război decât cel aflat la îndemână? Precum experților din alte domenii, liderilor militari le este greu să detroneze credințele învechite. Să vă dau un exemplu: la aproape un secol de la inventarea muschetei, generalii din Europa continuau să-și aranjeze infanteria în formații potrivite mai degrabă sulițelor și arcurilor decât armelor cu cremene[3]. A fost nevoie ca două generații de comandanți să dispară până ca modurile tradiționale de grupare pe câmpul de luptă să fie înlocuite de formațiuni noi și mai adecvate contextului. Acest exemplu ilustrează două caracteristici importante ale oricărei paradigme dominante: în primul rând, este transmisă de la o generație la alta; în al doilea rând, de obicei, beneficiarii ei o adoptă fără a-i pune la îndoială proveniența și conformitatea cu noile circumstanțe.

Gândiți-vă: cum ați dobândit principiile fundamentale cu privire la modul optim de a organiza, motiva, conduce, planifica și aloca resursele? Fără îndoială, ați fost modelat și îndoctrinat – la facultatea de managementul afacerilor și în cadrul programelor de dezvoltare în management, în sesiuni de training cu un mentor sau în timpul conversațiilor cu colegii. Adevărul este că ați moștenit majoritatea convingerilor în privința managementului de la alții. V-au parvenit de la directorii faimoși, diverși guru în management și de la profesori respectabili – majoritatea fiind decedați de multă vreme, pensionați de mult sau pur și simplu foarte bătrâni. Așadar, având atâtea schimbări de făcut, este timpul să vă reanalizați convingerile moștenite.

Adevăruri temporare

O privire înapoi de-a lungul istoriei ne aduce aminte că timpul infirmă veridicitatea gândirii convenționale. După cum s-a dovedit, Soarele *nu* se învârte în jurul Pământului. Bolile infecțioase *nu* sunt cauzate de un echilibru instabil al umorilor. Iar lumea *nu* a fost creată în șase zile. Viitorul găsește o cale de a-i face de râs pe cei care se încred prea tare în vechile convingeri. Aduceți-vă aminte de aceste lucruri și vă va fi mai ușor să contestați propriile *voastre* credințe în legătură cu managementul.

Să ne gândim pentru o secundă la cât de greșită a fost atitudinea managerilor de la începuturile secolului al XX-lea în privința motivației și a plății. La acea vreme, majoritatea directorilor presupuneau că, odată ce angajații lor vor fi câștigat destul pentru a-și putea acoperi costurile alimentelor, locuinței și îmbrăcămintții, nu își vor dori ceva mai mult. Pe aceeași logică, dacă le-ar fi oferit un salariu mai mare decât cel necesar pentru a asigura strictul necesar, angajații ar lucra mai puțin sau ar deveni risipitori. Pornind de la acest exemplu, este de înțeles groaza cu care competitorii lui Henry Ford au primit vestea cum că, în ianuarie 1914, magnatul auto a dublat salariile angajaților săi – de la 2,5 la 5 dolari pe zi. Rezultatele i-au înmărmurit pe detractorii lui Ford. În timp ce rata de demisie-angajare per angajat fusese 31,9 procente *pe lună* în 1913, în 1915 ajunsese la doar 1,4 procente pe lună. Secretul lui Henry Ford: un muncitor bine plătit își va pemite să achiziționeze bunurile unei industrii înfloritoare și va munci mai mult pentru a-și satisface apetitul crescând.

Ne e ușor să râdem de convingerile nechibzuite ale înaintașilor noștri, dar putem fi siguri că propriile convingeri nu vor părea la fel de învechite peste zece sau douăzeci de ani? De exemplu, se pare că pentru majoritatea managerilor din secolul al XXI-lea, noțiunea de angajat dependent economic și supus reprezintă unul dintre aspectele firești ale vieții corporatiste. Cu toate acestea, ideea de a lucra pentru tot restul vieții pentru altcineva le-ar fi părut ciudată, chiar respingătoare, majorității americanilor în perioada de dinaintea Războiului Civil. În secolul al XIX-lea, America era „republica angajaților fără șefi", spunea Roy Jacques[4]; și avea dreptate. Nouă din zece bărbați albi lucrau pentru ei înșiși. Manufacturile, o denumire dată la recensământ, nu aveau de obicei mai mult de trei sau patru angajați[5]. Majoritatea celor care lucrau în vopsitorii, brutării și fierării visau că într-o zi vor avea propria afacere, iar mulți dintre ei au și reușit. Eliberați de feudalismul economic care caracteriza Europa, artizanii și lucrătorii din America secolului al XIX-lea ar fi fost dezamăgiți să știe că urmașii lor vor ajunge să-și permită doar strictul necesar.

Adevărul este că noțiunea de angajat este o invenție recentă, și nu o convenție socială antică. Nu trebuie să fii marxist pentru a rămâne perplex în fața anvergurii și a succesului pe care le-au avut eforturile secolului al XX-lea de a transforma niște ființe independente în angajați docili. Natura mediului de lucru industrial cerea o reconfigurare radicală a obiceiurilor și a valorilor umane. Să-ți vinzi timpul și nu ceea ce produci, să lucrezi contra cronometru, să mănânci și să dormi la intervale precise, să-ți petreci zilele îndeplinind aceleași atribuții nesemnificative – niciunul dintre acestea nu a fost, sau nu este, un instinct uman natural. Așadar, ar fi periculos să afirmăm

BCU IAȘI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

că noțiunea de angajat – sau oricare alta care face parte din principiile de bază ale managementului modern – ar fi ancorată în esența adevărului etern.

Să scoatem la lumină convingerile colective

Scepticismul și umilința sunt atribute importante ale unui inovator în management – dar nu sunt suficiente. Pentru a înlesni inovația în management, va trebui să deconstruiți în permanență ortodoxia managementului care vă împiedică pe voi și pe colegii voștri să descoperiți noi posibilități. Vă sugerez un punct de plecare. Alegeți un aspect important al strategiei de management, cum ar fi schimbarea, inovația sau motivarea angajaților, și apoi creați un grup de zece sau douăzeci de persoane dintre colegii voștri. Solicitați-i fiecăruia dintre ei să scrie zece lucruri despre problema în chestiune. Cereți-le să noteze fiecare afirmație pe câte un post-it. Apoi lipiți-le pe un perete și grupați-le pe cele similare. Dacă una dintre ele nu poate fi încadrată nicăieri, puneți-o deoparte pentru moment. Ce vă interesează în mod deosebit sunt convingerile colective. De vreme ce aceste convingeri nu par să provoace disensiuni, sunt arareori luate în calcul.

Să spunem că problema pe care ați ales-o este adaptabilitatea. Le-ați solicitat colegilor voștri să scrie zece convingeri puternice în legătură cu natura schimbării în companiile mari. După gruparea lor, a reieșit că cele mai vehiculate trei convingeri sunt următoarele:

- Condiția schimbării radicale este apariția unei crize.
- Schimbarea are nevoie de un lider puternic.
- Schimbarea pleacă de la vârf.

Cum contestați aceste convingeri? Dilema este, desigur, că ele par adevărate din punct de vedere empiric: de cele mai multe ori, condiția schimbării într-o companie mare *este* o criză. Majoritatea programelor de schimbare care au avut succes au fost lansate de la vârf, de obicei de un nou CEO. Cu toții știm că așa stau lucrurile – sunt fapte, nu supoziții. În consecință, colegii voștri vor rămâne perplecși când le veți cere să pună la îndoială aceste maxime. Se vor simți puși în situația de a decide dacă gravitația este un fapt dovedit sau doar o convenție. Într-un fel, exact asta le și cereți să facă. Trebuie să le spuneți următoarele lucruri:

Pentru a vă elibera de strânsoarea gândirii convenționale, trebuie să fiți capabili să distingeți între convingeri care descriu lumea așa cum este și convingeri care descriu lumea așa cum este și *trebuie să rămână*. În 1900, era adevărat că oamenii nu puteau zbura, dar ar fi fost greșit să se spună cu nu vor zbura niciodată. Motivul pentru care oamenii nu reușiseră să se ridice în aer atâta timp nu era legea gravitației, ci o lipsă de inventivitate. Și așa se întâmplă și cu managementul.

Puține dintre practicile noastre de management sunt guvernate de legile naturale. Cu toate că managerii trebuie să se lupte cu instinctele naturale ale oamenilor, această muncă nu este atât de dificilă precum ați crede. Să ne aducem aminte de modul în care industria modernă a fabricat angajați umili din fermieri, negustori și servitoare. Natura umană nu este factorul care dă ritmul și stabilește sfera managementului, ci convingerile noastre nesupuse unei examinări. După ce le-ați explicat colegilor voștri aceste aspecte, puteți trece la pasul următor.

Întrebați-vă colegii care dintre supozițiile lor cu privire la schimbare *merită* să fie pusă la îndoială – care dintre convingerile lor reflectă o realitate pe care ar dori s-o schimbe. După

BCU IAȘI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

un răgaz de gândire, echipa voastră decide că ar dori să testeze ideea conform căreia criza ar fi factorul care determină schimbarea. În mod evident, clienții, angajații și acționarii ar fi mult mai mulțumiți dacă schimbarea ar fi mai des proactivă și mai rar reactivă. Acum rugați-i pe colegii voștri să vă furnizeze câteva contraexemple pentru supoziția că schimbarea este determinată de criză. Există companii care și-au schimbat coordonatele fără să fi trecut printr-o experiență limită? Dacă, după câteva minute, nimeni nu a găsit un exemplu, este cazul să treceți la următoarea întrebare.

Să ajungem la „de ce"

„În cazul acesta, veți întreba, de ce este nevoie de o criză pentru a produce o schimbare radicală? Care sunt, mai exact, impedimentele adaptării oportune?" Unul dintre colegii voștri va spune că negarea este adesea vinovatul. Vor mai fi câțiva care îl vor aproba. Altcineva va spune ceva de genul: „Negarea este una dintre legile care guvernează natura umană. Cu toții ne comportăm ca niște struți la un moment dat". Din nou, un murmur aprobator. Cinci sau șase persoane se așază comod în scaune – cam asta e: oamenii sunt temători în privința schimbărilor radicale. Pur și simplu, așa e. Însă nu este așa. Nu este nici măcar aproape de adevăr. De aici începe cu adevărat munca de deconstrucție a ortodoxiei – odată ce ați descoperit explicația imuabilă pentru situația în care se găsește lumea.

Următoarea întrebare îi va lua prin surprindere pe colegii voștri: „Este negarea o boală contagioasă, precum o epidemie de *E. coli* cauzată de unele alimente infestate? Oare virusul autoiluzionării îi afectează pe *toți* angajații unei companii? Sau poate că sunt unii oamenii care reușesc să se ferească de virus, care înţeleg foarte bine pericolele pe care le reprezintă resemnarea cu privire la starea de fapt?" Pauză de gândire. Cineva rupe tăcerea: „Da, există de obicei cineva – de fapt, mai mulţi oameni care pot citi printre rânduri, dar nimeni nu-i ia în seamă". Unii oameni vor începe să povestească experienţe personale despre profeţi care au fost ignoraţi şi despre dezastre care ar fi putut fi evitate, dar nu au fost.

Pe măsură ce discuţia ia amploare, colegii voştri iau iniţiativa şi încep să formuleze ei înşişi întrebările: „De ce profeţii ajung de obicei să fie martiri? De ce persoanele capabile trebuie să aştepte ca top managementul să facă ceva? De ce oamenii vizionari scriu editoriale şi bloguri în loc să se ocupe de inventarea unor noi modele de business?"

Să ne rezumăm la a spune că, dacă vă încurajaţi colegii să continue să pună întrebări care încep cu „de ce", vor ajunge în cele din urmă să identifice *adevăratul* motiv pentru care avem nevoie de o criză pentru a face o schimbare majoră: un procent mare de autoritate a fost distribuit unui număr prea mic de oameni. Atunci când puterea este concentrată în vârf, o mână de lideri cu vechime decid capacitatea de schimbare a companiei, care devine astfel prizoniera propriei lor disponibilităţi sau capacităţi de schimbare. Veteranii de la vârf au construit actualul model de business sau au fost promovaţi pentru perfecţionarea lui. Carierele, abilităţile şi modele lor mentale sunt inevitabil legate de starea de fapt şi le este aproape imposibil să se gândească la o alternativă. Nu ar trebui să ne surprindă faptul că vor ignora sau refuza orice informaţie care pune la îndoială strategia curentă.

Acum am ajuns la un adevăr fundamental în legătură cu sistemele sociale: cu cât oferiţi mai multă putere unui grup restrâns de directori, cu atât va scădea vigoarea sistemului. (Presupun că vă aduceţi aminte de Uniunea Sovietică.)

BCU IAŞI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Sublinierea acestui fapt are rolul de a însufleți discuția. „În concluzie, nu există nicio lege conform căreia o companie trebuie să treacă printr-o criză o dată la cinci sau zece ani", va spune unul dintre colegii voștri. Se aude vocea unui alt coleg: „Da, dar dacă vrei să eviți o situație dificilă, nu îi poți permite top managementului să dețină monopolul asupra strategiei". Ultima afirmație atrage după sine o altă intervenție: „În ziua de azi, este greu să menții prospețimea unei strategii. Poate că top managementul ar fi recunoscător pentru șansa de a împărți sarcina". „Deci, ce facem?", întreabă cineva. „Cum putem schimba starea de fapt?" „Ce putem face pentru ca strategia noastră să înceapă mai degrabă de la bază decât de la vârf?" Așa începe epopeea inovației în management.

În timpul conversației, fiți atenți la punctele principale și postați-le pe un site intern sau trimiteți-le tuturor pe e-mail. Pe măsură ce alți angajați se alătură discuției, colegii voștri se vor întreba: de ce compania noastră este condusă așa? De ce nu putem face lucrurile mai bine? Care sunt alternativele? Gradual, oamenii sunt cuprinși de spiritul argumentării, iar potențialul pentru inovație în management crește.

Puneți întrebările corecte

Eradicarea dogmelor se rezumă la a pune întrebările potrivite – în mod repetat. Consider că următoarele linii de atac v-ar ajuta să ajungeți la esența unor convingeri antice în privința managementului:

1. Este aceasta o convingere care merită să fie contestată? Este ea potențial periculoasă? Afectează un aspect important pentru companie (cum ar fi adaptabilitatea strategică) pe care ne-am dori să-l consolidăm?

2. Este o convingere universal valabilă? Putem găsi contraexemple? Dacă da, ce putem învăța din acele cazuri?
3. În ce fel deservește această convingere interesele adenților săi? Există oameni pentru care această convingere are darul de a le oferi siguranță și confort?
4. Se poate ca alegerile și supozițiile noastre să fi susținut perpetuarea acestei convingeri? Este această convingere adevărată doar pentru că *noi* am făcut-o să fie adevărată – și dacă așa e, ne putem gândi la alternative?

Aceste întrebări reprezintă târnăcopul pe care îl veți folosi. Dacă sunteți ambițioși, vă vor ajuta să ajungeți în centrul celormai puțin penetrabile preconcepții în privința managementului.

Haideți să testăm aceste întrebări pe un alt exemplu de dogmă. Vorbind cu directorii senior executivi despre nevoia de a inova în management, am adesea senzația că le-ar plăcea ca angajații lor să fie mai puțin închistați, să gândească în termeni mai radicali și să experimenteze, dar le este teamă că acest lucru le-ar distrage atenția de la eficiență și îndeplinirea sarcinilor impuse. Majoritatea companiilor și-au petrecut ani întregi finisându-și procesele de business, eliminând balastul și optimizând disciplina în companie. Există o teamă de înțeles în privința faptului că toate aceste bunuri câștigate cu greu se vor pierde dacă angajaților li se va permite să ajusteze marginile politicii companiei, să experimenteze noi metode și să se concentreze pe proiecte noi. Am auzit această reticență exprimată într-o multitudine de feluri: „Da, ne dorim ca oamenii să inoveze, dar trebuie să ne concentrăm pe ceea ce avem de făcut". „Inovația este bună, nimic de zis, dar, la final, trebuie să aven rezultate". „Dacă toată lumea este plecată în interes de inovație, cine mai are grijă de magazin?" Aceste temeri sugerează o puternică ortodoxie a managementului: *dacă le*

BCU ASM CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

pemitem oamenilor să inoveze, o vom face în defavoarea disciplinei. În termeni matematici, un atare punct de vedere se reduce la a spune că dacă adunăm libertatea cu disciplina, obținem o constantă – cu cât mărim una dintre ele, cu atât scade cealaltă.

Să ne întoarcem la prima întrebare care sfidează ortodoxia managementului: *este aceasta o convingere care merită să fie contestată?* Cu siguranță că da! Ce companie *nu* și-ar dori să aibă parte de mai multă inovație *și* mai multă disciplină? Am putea la fel de bine să întrebăm pe cineva dacă i-ar plăcea să fie bogat și faimos. Să trecem la cea de-a doua întrebare: *există contraexemple care contestă validitatea unor compromisuri inevitabile?* Există oare companii care au găsit o cale de a câștiga pe mai multe fronturi? În majoritatea companiilor, veți găsi multă disciplină într-un loc (în fabrică, să zicem) și multă inovație într-altul (într-un laborator de design, de exemplu). Dar avem vreo dovadă că aceste virtuți pot coexista în același loc și în același timp?

Să ne amintim de Whole Foods, Gore și Google. Pe ce loc s-ar afla aceste companii în termeni de libertatea pe care le-o oferă angajaților lor? Mai sus decât compania voastră? Pobabil. Mai sus decât majoritatea companiilor? Fără îndoială. Se pare că, la o primă vedere, cineva s-ar putea întreba cum au reușit aceste companii, cu o politică atât de laxă, să respecte bugetul și termenul-limită pentru diversele livrări. Angajați de la nivelul de bază care stabilesc prețurile. Oameni care își iau o zi pe săptămână pentru a lucra la ceea ce-i interesează. Angajați care-și pot concedia șefii. O sferă de control de 50-la-1. Toate acestea par ingredientele unei rețete pentru anarhie.

Separarea noţiunilor de „Ce” şi „Cum”

Pentru a înţelege cum reuşesc aceste companii să le ofere angajaţilor lor o doză reală de putere *şi* să ajungă totuşi la rezultatele stabilite, este necesar să distingem între *ce* şi *cum* în privinţa disciplinei. Suntem cu toţii de acord că disciplina este un lucru benefic – este un *ce* esenţial. Problema o reprezintă acel *cum*.

În majoritatea companiilor, controlul este exercitat prin operaţiuni procedurale standardizate, o supraveghere atentă, o delimitare precisă a funcţiilor, reducerea la minimum a timpului personal al angajaţilor şi evaluări frecvente. Aceste mecanisme au rolul de a-i domoli pe angajaţi, fără îndoială, dar în acelaşi timp inhibă şi iniţiativa, creativitatea şi pasiunea. Din fericire, există şi alte modalităţi de a ţine lucrurile sub control – alte *cum*-uri, dacă vreţi.

De exemplu, chiar dacă echipele care lucrează în magazinele Whole Foods au o mare putere decizională asupra angajărilor, a preţurilor şi a selectării produselor, sunt de asemenea răspunzători de profitabilitatea departamentelor respective. Echipele sunt evaluate pe baza unor planuri lunare de profitabilitate, iar dacă îndeplinesc acele obiective, primesc un bonus la următorul salariu. De vreme ce bonusurile sunt acordate per echipă, angajaţii nu sunt foarte toleranţi cu colegii care nu-şi fac treaba. Faptul că performanţele fiecărei echipe pot fi consultate de oricine din cadrul companiei este un alt motiv pentru a lucra din greu şi a rămâne concentrat pe ceea ce este de făcut. Rezultă de aici că nu este necesară o disciplină severă atunci când sunt îndeplinite următoarele patru condiţii:

1. Angajaţii de la nivelul de bază sunt responsabili de obţinerea rezultatelor.

2. Membrii fiecărei echipe au acces la informaţiile privitoare la performanţele celorlalte echipe.
3. Au autoritatea de a lua decizii în privinţa chestiunilor majore de natură să influenţeze performanţele.
4. Există o legătură strânsă între rezultate, recompense şi recunoaşterea meritelor.

Se pare că şi Gore suferă de pe urma unui exces periculos de libertate. Angajaţii aleg echipele în care doresc să lucreze. Pot refuza unele solicitări. Şi îşi alocă timpul de lucru proiectelor alternative după cum cred de cuviinţă. Însă nu uită niciun moment că vor fi evaluaţi de cel puţin 20 de colegi la sfârşitul fiecărui an – şi că aceste evaluări vor determina suma tipărită pe cecul de salariu. Avem apoi disciplina denumită „Real, Câştigător, Valoros". Deşi Gore încurajează inovaţia, angajaţii trebuie să prezinte o argumentaţie solidă pentru a putea beneficia de finanţare. Dacă adăugăm la asta faptul că pensiile sunt strâns legate de preţul acţiunilor Gore, este uşor de înţeles de ce disciplina poate coabita în mod armonios cu inventivitatea.

Şi ajungem la Google – cu spiritul său vârf-bază şi antiautoritar. Să o ascultăm din nou pe Shona Brown, vicepreşedinte de operaţiuni la Google: „Credem că dacă o persoană simte ceva, acest fapt este mai important decât orice i-am cere noi să facă şi ar trebui să fie liberă să-şi urmeze pasiunea"[6]. Vi-l puteţi imagina pe vicepreşedintele de operaţiuni de la compania *voastră* exprimându-se în termenii aceştia? Din nou, există forţe oponente. Echivalentul sintagmei „Real, Câştigător, Valoros" este „Învaţă rapid, eşuează rapid". Angajaţii nu au nevoie de prea multe aprobări pentru a încerca ceva nou, dar nu vor beneficia de resurse semnificative dacă nu-şi pot susţine ideea cu un feedback pozitiv din partea utilizatorilor. Apoi avem acea comunicare orizontală. Din moment ce fiecare proiect are propriul site intern, echipele tehnice au parte permanent de reacții din partea colegilor. Această transparență are darul de a elimina ideile nefericite și de a le dezvolta pe cele bune – reducând nevoia de evaluare formală a proiectelor. Unde mai punem tabela de marcaj a reputației angajaților Google. Titulaturile nu prezintă mare interes în cadrul companiei. Dacă vrei ca oamenii să se aplece în fața ta, va trebui să dezvolți un proiect care să atragă interesul a milioane de utilizatori – acest lucru îi ajută pe inginerii de dezvoltare să-și mențină concentrarea pe adevăratele probleme cu care se confruntă omenirea. Nu în ultimul rând, avem programul Founders Awards. Pentru a obține un bonus, va trebui să creezi ceva care să aducă bani companiei. Toate aceste mecanisme mențin trează în permanență atenția angajaților.

În fiecare dintre aceste cazuri, ceea ce la o primă vedere pare a fi un paradis al trântorilor se dovedește a fi exact contrariul. Se pare că disciplina și libertatea pot coexista, dar nu în cazul în care companiile aplică metode coercitive pentru a-și ține angajații în formație.

După cum vedeți, impunerea unei distincții clare între *ce* și *cum* în privința unui imperativ organizațional decisiv – precum disciplina – poate fi o tactică utilă în eradicarea dogmelor managementului. Oamenii susțin adesea cauza *cum*-ului unui proces învechit de management deoarece pur și simplu nu s-au gândit cu seriozitate la metode alternative de a îndeplini acele scopuri pe care respectivul proces le deservește.

Demascarea intereselor personale

Totuși, câteodată, un singur contraexemplu – sau chiar trei – nu sunt suficiente pentru a demola o convingere adânc înrădăcinată. Puși în fața unui exemplu tulburător, este posibil ca unii dintre colegii voştri să protesteze: „Poate că merge acolo, dar aici nu va merge niciodată". Când vă confruntaţi cu o credinţă care pare gravată în piatră, vă poate fi de ajutor să vă puneţi întrebarea: „Cine are un interes direct în menţinerea acestei credinţe?" De exemplu, ce avantaje ar câştiga cei care susţin ideea pericolelor implicate de o libertate „excesivă" acordată angajaţilor prin perpetuarea ei? Dacă cei care o susţin sunt manageri, răspunsul este evident: mai multă libertate echivalează cu mai puţină supraveghere, iar puţină supraveghere înseamnă mai puţină autoritate – şi poate mai puţini manageri.

După cum v-aţi fi aşteptat, majoritatea managerilor consideră că *nu există management fără manageri*. Cred că aceasta este sursa ortodoxiei managementului. În ciuda flagrantului interes personal care se ascunde în această convingere, îl pot ierta cu uşurinţă pe orice individ care face eforturi să-şi imagineze o lume fără supraveghere şi monitorizare. Şi eu fac eforturi. Până la urmă, sunt profesor de management. Pe cine altcineva aş învăţa dacă nu pe managerii aspiranţi? Să-i dăm cuvântul lui Roy Jacques în această chestiune: „[Într-o lume fără manageri], cunoaşterea academică referitoare la companii nu ar avea un obiect, de vreme ce ea există pentru a forma un grup specializat numit «manageri», vobeşte cel mai adesea din perspectiva acelui grup, iar structura sa instituţională este menită să le vorbească managerilor *despre* angajaţi. În actualul discurs al managementului, managerii reprezintă «compania»; angajaţii sunt o simplă resursă necesară"[7].

Într-o notă ironică, Jacques se întreabă: „Cui i s-ar putea vorbi despre angajaţii autonomi? Managerilor?" Punct ochit, punct lovit. Dacă angajaţii ar fi cu adevărat autonomi, nu am mai avea nevoie de manageri – măcar nu de atât de *mulţi*.

Atragerea atenţiei asupra modurilor în care credinţele adânc înrădăcinate servesc intereselor unor grupuri la fel de din refractare din cadrul companiilor nu vă va aduce o foarte mare popularitate. Pe de altă parte, demascarea motivaţiilor politice care tind să perpetueze aceste credinţe nocive pentru obţinerea de performanţe prezintă valoare. Nu e nimic în neregulă cu cei care doresc să susţină starea de fapt, dar ar trebui s-o facă pe alte considerente decât propriul interes.

Să distingem între alegeri și consecințe

Faptul că o credinţă serveşte interesului unei anumite părţi nu este un lucru negativ. Deşi este important să identificaţi motivaţile de natură politică, va trebui să analizaţi mai în profunzime pentru a afla dacă o anumită dogmă este o lege a fizicii sau pur şi simplu un produs al modului în care aţi ales să vă structuraţi şi conduceţi compania. Haideţi să trecem la ultimul set de întrebări: în ce fel au contribuit alegerile noastre la perpetuarea credinţei că libertatea şi disciplina se exclud reciproc? Este această credinţă adevărată doar pentru că *noi* i-am acordat o valoare de adevăr? Şi dacă aşa este, putem găsi alternative menite să ne elibereze de un compromis?

Ne putem gândi în felul următor: poate că avem nevoie de „manageri" deoarece avem nevoie de „angajaţi". (Aveţi răbdare, această afirmaţie nu este atât de tautologică precum pare.) Gândiţi-vă la dependenţa computerelor de software. Calculatoarele nu sunt suficient de inteligente pentru a-şi scrie propriile instrucţiuni de operare şi rămân în aşteptare până în momentul în care un utilizator le pune în funcţiune. Este posibil ca acelaşi principiu să se aplice şi angajaţilor.

Vorbeam mai devreme despre inventarea „angajatului". Ce s-a întâmplat în acest proces, în zorii secolului al XX-lea? Cum s-a schimbat experienţa muncii în momentul în care oamenii au început să-şi părăsească fermele şi atelierele pentru a fi absorbiţi în companiile de mari dimensiuni? În procesul de fabricare a angajatului, am fabricat oare şi nevoia de manageri? Eu cred că da. Dacă înţelegem această transformare, vom ajunge la nişte indicii care să ne ajute să aplicăm principiile managementului în lipsa managerilor – sau măcar să învăţăm să ne descurcăm cu mai puţini.

În perioada preindustrială, fermierii şi artizanii se bucurau de o relaţie personală cu clienţii lor. Reacţiile pe care le primeau în fiecare zi din partea clienţilor erau oportune şi nemediate. În schimb, pe măsură ce companiile industriale se dezvoltau, milioane de angajaţi au început să realizeze că nu mai au o relaţie directă cu consumatorii. Deposedaţi de această relaţie directă, s-au văzut nevoiţi să se bazeze pe alţii care erau mai aproape de clienţi pentru a evalua eficacitatea eforturilor lor şi a le spune ce pot face pentru a-şi mulţumi cumpărătorii.

Faptul că unele companii s-au divizat în departamente şi funcţii a însemnat o altă despărţire a angajaţilor de produsul final. Pe măsură ce sarcinile deveneau mai restrânse şi mai specializate, angajaţii şi-au pierdut legătura emoţională cu produsul finit. Rezultatul? O scădere a sentimentului de responsabilitate pentru calitatea produsului şi eficienţă. Trecuse vremea când lucrătorii erau artizani mândri de munca lor, acum deveniseră rotiţe ale unui mecanism industrial asupra căruia aveau foarte puţin control.

Dimensiunile şi anvergura activităţilor companiei au dus la separarea angajaţilor de colegii lor. Lucrând în departamente semiizolate, nu mai puteau avea o viziune de ansamblu asupra procesului de producţie. Nu aveau cum să ştie dacă sistemul funcţiona la capacitatea sa maximă şi nici nu puteau să facă ceva pentru a redresa problemele.

Industrializarea a contribuit şi ea la adâncirea prăpastiei dintre angajaţi şi patroni. În timp ce un angajat din secolul al XIX-lea putea discuta direct cu deţinătorul afacerii, majoritatea angajaţilor secolului al XX-lea se aflau sub comanda unui şef de la un nivel inferior. Într-o companie mare, un angajat aflat pe o poziţie mai joasă putea să lucreze zeci de ani şi să nu aibă şansa de a discuta faţă în faţă cu o persoană capabilă să ia deciziile importante cu privire la politica respectivei companii.

Mai mult decât atât, creşterea complexităţii la nivel operaţional a fracturat informaţia disponibilă angajaţilor. Într-o întreprindere mică, datele financiare erau clare şi reflectau situaţia fiecare moment; nu existau secrete cu privire la starea financiară a companiei. Într-o companie mare, angajaţii aveau acces la informaţii care nu erau conforme cu realitatea. Datele se refereau la activitatea fiecărui angajat, dar nu spuneau mare lucru despre situaţia generală a companiei.

Având o perspectivă foarte limitată asupra situaţiei financiare a companiei şi doar un gram de responsabilitate pentru rezultatele obţinute, unui angajat îi era greu să simtă o presiune semnificativă faţă de performanţelor companiei.

Nu în ultimul rând, aspectul cel mai grav este că industrializarea a determinat o ruptură între angajat şi propria-i creativitate. În era industrială, metodele de lucru şi procedurile erau stabilite de experţi şi, odată stabilite, erau dificil de schimbat. Oricât de creativ ar fi fost un angajat, sfera în care el putea să-şi manifeste acest dar era extrem de restrânsă.

Mai simplu spus, preocuparea pentru o superioritate în privinţa dezvoltării şi eficienţei i-a îndepărtat pe angajaţi de factorii esenţiali care le-au permis, înainte de industrializare, să fie majoritar independenți – iar în acest mod, a susținut inevitabil dezvoltarea unei clase manageriale.

Într-o mare măsură, angajații au nevoie de manageri din același motiv pentru care copiii de 13 ani au nevoie de părinții lor: sunt incapabili să se cenzureze. Adolescenților, cu creierele lor împânzite de hormoni și cu o experiență de viață limitată, le lipsește discernământul pentru a face alegerile corecte. De aceea părinții abili impun limite asupra libertății copiilor lor. Angajații, pe de altă parte, dețin înțelepciunea și experiența, dar nu și datele și informațiile privitoare la context – de vreme ce sunt atât de des în imposibilitatea de a comunica cu clienții, angajații, produsele finale, deținătorii afacerii și de a percepe imaginea de ansamblu. Lipsiți de capacitatea de a-și exercita controlul dinăuntru, angajații sunt obligați să accepte controlul de sus. Rezultatul este lipsa atașamentului. Se pare că angajaților le place să fie tratați precum copiii de 13 ani chiar mai puțin decât copiilor de 13 ani.

Pentru a scoate la suprafață credințele învechite, va trebui uneori să faceți o muncă de arheolog. Va trebui să folosiți sapa și lopata pentru a ajunge la alegerile inițiale care au făcut ca ceea ce credem acum despre management și modul în care aplicăm principiile sale să fie un rezultat inevitabil și deci firesc – deși se poate ca rezultatele acelor alegeri să fi fost predeterminate, alegerile în sine nu au fost. În secolul al XX-lea, mii de directori *au ales* să-și organizeze companiile conform unor practici birocratice – o decizie care a produs de fiecare dată o structură complicată de management și efectele de diminuare a inovației pe care le are birocrația. Pe de altă parte, Bill Gore *a ales* să-și construiască compania pe o structură de rețea, iar consecințele acelei decizii sunt acum vizibile în ciudatul, dar eficientul model de management din cadrul companiei.

Angajați nemotivați. Inovație obstrucționată. Politici inflexibile. Deși trăim într-o altă epocă, suferim încă de pe urma efectelor colaterale ale unui model de management inventat cu aproape o sută de ani în urmă. Și totuși, istoria nu trebuie să ne devină destin – nu și dacă sunteți dispuși să vă uitați în urmă și să analizați beneficiile unor alegeri de mult uitate, pe care atât de multe persoane le consideră un dat. Având ocazia de a privi în urmă, vă puteți întreba: în ce fel s-au schimbat circumstanțele? Ne putem gândi la noi abordări? Suntem forțați să purtăm cătușele trecutului? Acestea sunt întrebări esențiale la care ar trebui să răspundă orice inovator în management.

Valoarea stăruinței

Cu cât înaintați înspre nucleul ortodoxiei managementului, cu atât crește posibilitatea inovației radicale. Această afirmație este adevărată din două motive. Mai întâi, înaintând spre esența sa, aveți șansa de a scoate la lumină credințe care au scăpat unei examinări atente timp de zeci de ani sau chiar generații – credințe pe care nimeni nu le contestă, nici măcar nu îndrăznesc să o facă. Rezultatul va fi un avantaj considerabil ca inovator în management. Cu ceva timp în urmă, cine ar fi crezut că va fi într-o bună zi posibil să creezi un software complex cu ajutorul unei comunități de voluntari și practic niciun manager? Se pare că hackerii care au inventat procesul de tip open-source erau pur și simplu prea prostănaci pentru a ști că nu poți gestiona o firmă în lipsa managerilor.

În al doilea rând, o analiză profundă vă poate fi de folos pentru a dobândi o înțelegere nuanțată a factorilor necesari reinventării practicilor manageriale. Nu este de ajuns, de exemplu, să vă întrebați de ce nu se poate fără manageri.

Pentru a inventa un sistem de management care să depindă într-o mai mică măsură de manageri numiți oficial, trebuie să înțelegeți foarte bine *de ce* managerii au fost mult timp percepuți ca fiind indispensabili. Această înțelegere profundă vă va ajuta să vă concentrați eforturile către inovație pe provocările fundamentale pe care le prezintă managementul – precum refacerea legăturii dintre angajați și clienți, a angajaților între ei și a angajaților cu informațiile necesare pentru ca ei să devină autonomi. În mai puține cuvinte, cu cât înțelegerea motivului pentru care voi și colegii voștri credeți ceea ce credeți este mai profundă și mai complexă, cu atât inovația va fi mai eficientă și mai puternică. În concluzie, mergeți înainte.

Rebel până la capăt

În 1982, când Ricardo Semler, pe atunci în vârstă de douăzeci și trei de ani, a preluat – de la tatăl lui – conducerea unei mici companii de producție din Brazilia, a pornit la drum influențat fiind de precedente. Cu toate acestea, ca noul președinte al Semco, prima decizie a lui Semler a fost să concedieze două treimi din managerii seniori. Din acel moment, a condus unul dintre cele mai radicale experimente de autonomizare a angajaților din lume. La un moment dat, de exemplu, o divizie a Semco, care însuma 800 de angajați, avea un singur manager. În prezent, Semco desfășoară activități în „aproximativ" zece domenii (Semler pretinde că nu știe numărul exact), și are peste 3 000 de angajați, de la 90, cât avea în 1982. Activitățile companiei merg pe linia servicii de inginerie și produse industriale de top. Per total, sistemul de management de la Semco este mai radical decât de la Gore sau Google. El se definește, conform spuselor lui Semler, ca suma tuturor

BCU IAȘI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

practicilor convenţionale de management pe care compania le reneagă. Câteva exemple:

- Într-un gest mai mult decât simbolic, compania şi-a demolat recent sediul central. Acesta este mai nou o clădire de proporţii reduse, care seamănă mai degrabă cu un *executive lounge* dintr-un aeroport – oamenii vin şi pleacă, dar nimeni nu-şi are aici sediul permanent.
- Toţi angajaţii, inclusiv cei care lucrează la liniile de asamblare, îşi stabilesc singuri programul – nu numai orele de lucru, dar şi cantitatea de muncă depusă.
- Compania nu are un departament intern de audit. Nimeni nu verifică rapoartele de cheltuieli. În schimb, Semco face eforturi mari pentru a perpetua onoarea şi încrederea în rândul anagajaţilor şi, de vreme ce aceştia au o parte din profitul departamentului, au un motiv întemeiat să raporteze orice comportament fraudulos.
- Un procent considerabil de angajaţi îşi stabilesc propriile salarii. În acest scop, li se pun la dispoziţie date financiare comparative din cadrul altor compani şi li se acordă accesul la informaţiile salariale ale Semco. Sunt conştienţi că dacă solicită un salariu peste medie, colegii lor vor avea pretenţia să fie plătiţi cu aceeaşi sumă, ceea ce ar duce la diminuarea profiturilor.
- Nu există o politică cu privire la călătoriile pe care le fac angajaţii – nu sunt restricţii în legătură cu cazarea şi alegerea companiei aeriene.

Pe baza câtorva dintre practicile lui Semler, vă veţi putea face o idee în legătură cu abordarea sa neconvenţională:

Semco nu are o structură oficială. Nu are o organigramă. Nu există un plan de business sau o strategie de afaceri, nici un plan bienal sau cincinal, nu are nici măcar o formulare oficială a scopului sau a misiunii companiei ori un buget pe termen lung[8].

Primul principiu pe care trebuie să-l acceptați este acela că dacă un angajat nu este interesat de un produs sau un proiect, el nu va fi eficient. Se întâmplă mult prea des ca unui angajat să i se impună o sarcină față de care nu are nici cel mai firav atașament, iar acest lucru reprezintă, în cele mai multe cazuri, o garanție că produsul sau compania nu vor excela niciodată[9].

Cum nu ne dorim să implicăm pe nimeni într-un proiect care nu-l interesează, toate ședințele noastre sunt facultative, asta însemnând că ele sunt anunțate și că oricine este interesat poate veni și poate să și părăsească sala în momentul în care nu mai este interesat de subiect[10].

Condiția succesului unei companii este ca angajații să știe în permanență că prioritatea numărul unu este interesul lor, și nu al companiei. La Semco, acest principiu este o formă de aliniere corporativă. În lipsa lui, acea companie va trebui să dezvolte programe menite să-i determine pe angajați să lucreze prin presiune, îndemnuri și constrângere[11].

De ce să nu le permitem angajaților să-și aleagă șefii? De ce nu ar putea să se descurce în lipsa unui manager? De ce nu ar avea șansa de a-și exprima părerile – să conteste, să discute și să facă schimb de informații în mod deschis[12]?

Înțelegeți cum stau lucrurile. Semco le oferă angajaților săi un control fără precedent asupra muncii lor, bazându-se pe integritate, presiunea colegilor, motivații de natură financiară și acces neîngrădit la informație pentru a-i ajuta să-și folosească libertatea în mod optim. Nimeni nu este tratat ca un adolescent. Răspândirea titlurilor manageriale a rămas la fel de firavă ca atunci când Ricardo Semler și-a trimis acasă locotenenții tatălui său. Adevărul este că managerii nu ar avea prea multe de *făcut* la Semco. Dacă vi se pare că Semco este un loc minunat în care să lucrezi, aveți dreptate. Fără a lua în calcul pensionările, numărul angajaților care pleacă de la Semco nu depășește 1% din total.

Semco este o firmă luminoasă de genul celor din Vegas pentru inovatorii în management. Este în același timp o companie care ne amintește de nenumăratele credințe prăfuite pe care continuăm să le venerăm ca și cum ar fi cele Zece Porunci.

Semler pretinde că Semco este utilizat ca studiu de caz în 76 de facultăți de business. Dacă este adevărat, de ce nu avem mai multe companii de tipul Semco – sau Google, sau Gore? De ce exemplele de acest tip sunt atât de rare? Deoarece, după cum susțineam la începutul acestui capitol, majoritatea managerilor nu au avut niciodată timpul sau dispoziția necesare pentru o analiză meticuloasă a ortodoxiei managementului.

Mai mult decât atât, un sistem de management distinctiv și complicat poate fi foarte intimidant. Care este primul pas în construirea unui sistem de management ca al companiilor Gore sau Semco? Uităm ușor că dezvoltarea acestor modele neconvenționale de management a durat zeci de ani. Inovația în management nu este un proiect de șase luni; este o căutare permanentă de moduri noi de a impulsiona și sintetiza capacitatea umană. Și pornește cu cea mai simplă întrebare posibilă: „De ce?"

Cu cât mai repede va începe compania voastră să eradicheze moștenirea sa de convingeri cu privire la management, cu atât mai repede va deveni aptă de adaptare la viitor. După cum am văzut împreună, câteva companii au scăpat deja de acest balast, s-au debarasat de el în secolul al XX-lea. Până la urmă, nu prea aveți de ales: puteți aștepta ca ereticii managementului de mâine să elimine ortodoxia managementului din cadrul companiilor voastre sau puteți începe chiar azi procesul de asanare.

8 Adoptarea noilor principii

Nu puteți reinventa managementul adecvat secolului al XXI-lea în lipsa unor noi principii de management – idei curajoase care să aibă forța de a determina schimbări dramatice în procesele și practicile ancorate în tradiție. Jim Lavoie, directorul executiv al lui Rite-Solutions, o tânără companie de software cu sediul la Middletown, Rhode Island, a descoperit un asemenea principiu când se afla la volan.

Puterea unui nou principiu

Povestea începe în 1999, când Lavoie și-a încasat suma aferentă acțiunilor pe care le avea la unul dintre cei mai importanți contractori din domeniul de apărare și s-a decis să înceapă o afacere pe cont propriu. Partenerul său în această misiune era Joe Marino, un vechi coleg care, ca și Lavoie, ajunsese să ocupe poziția de vicepreședinte executiv la fostul angajator. Ambii deveniseră la fel de frustrați de incapacitatea de a-i proteja pe inventatori de o armată virulentă de „paznici", pentru care regulile reprezentau totul. Și-au promis că lucrurile vor sta altfel în noua companie, pe care au numit-o Rite-Solutions. Vor accepta cu bucurie idei noi și fiecare angajat va avea șansa de a inova.

Pe parcursul următorilor ani, Rite-Solutions avea să ajungă la 150 de angajați și să depășească 20 de milioane de dolari în profit anual. Și totuși, acest succes i-a îngrijorat pe Lavoie și pe Marino: cum se puteau asigura că Rite-Solutions va rămâne o companie energică și inovatoare pe măsură ce se dezvolta?

Schimbarea a survenit în octombrie 2004, când Lavoie era la volanul maşinii sale, ascultând la radio rezumatul ştirilor financiare. Uimitor, s-a gândit Lavoie, bursa ar putea să fie un model perfect de creare a unei companii inovatoare. Piaţa este democratică – oricine poate investi; este un mod plăcut de a-ţi petrece timpul – majoritatea investitorilor monitorizează cu aviditate progresul portofoliilor lor; iar bursa îţi oferă un sentiment de putere – nu există un investitor suprem care să le spună celorlalţi în ce să investească. Entuziasmat de aceste descoperiri, Lavoie a recrutat rapid câţiva colegi întreprinzători şi le-a cerut să găsească o cale de a crea un proces de inovaţie similar organizării bursei. În cele din urmă, când procesul a fost definitivat, avea trei pieţe: „Spazdaq", o piaţă dedicată ideilor riscante de afaceri şi tehnologii complet noi; „Bow Jones", o piaţă pentru idei adiacente actualelor produse şi competenţe ale companiei; şi „Savings Bonds" (obligaţiuni), piaţa ideilor pentru îmbunătăţiri pe termen scurt ale operaţiunilor.

Spre satisfacţia lui Lavoie, noţiunea de bursă a prins foarte repede, cu siguranţă, datorită, într-o anumită măsură, termenilor, uşor ironici, aleşi pentru a desemna fiecare piaţă. Pe parcursul următoarelor 13 luni, 30 de angajaţi au lansat 44 de „oferte publice iniţiale", fiecare dintre ele fiind o idee cu potenţial în căutare de investitori. În primul an, datorită noii platforme de inovaţie, încasările brute ale Rite-Solutions au crescut cu 10 procente, iar noile afaceri au înregistrat o creştere de 50 la sută. Pieţele funcţionează în felul următor: pentru a lansa o ofertă publică iniţială, un antreprenor pregăteşte un document în care se prezintă potenţialul de profitabilitate al noii idei. Fiecare nouă acţiune porneşte de la 10 dolari, iar antreprenorii nu au nevoie de aprobarea top managementului pentru a lansa un nou titlu de capital.

Fiecare ofertă publică inițială are un „Budge-It" pregătit de antreprenor. În acest document se enumeră pașii pe termen scurt care trebuie făcuți pentru a duce ideea mai departe. Scopul este de a înlesni implicarea voluntarilor, pentru ca fiecare sarcină cu privire la Budge-It să fie structurată astfel încât să poată fi îndeplinită într-o jumătate de zi sau chiar mai puțin. Fiecărui angajat i se dau 10 000 de dolari în bani fictivi pentru a-i investi în cele trei piețe. Investitorii își gestionează propriile portofolii „Mutual Fun"* și au posibilitatea de a cumpăra sau vinde acțiuni oricând doresc.

Fiecare listare a acțiunilor este urmată de o discuție în care investitorilor li se oferă informații suplimentare. Oricine își poate exprima opinia, fie ea pozitivă sau negativă, și poate pune întrebări. Studiind aceste discuții, investitorii își pot da seama care idei generează reacții pozitive și care nu. Banii din Mutual Fun sunt direcționați către idei care justifică eforturile voluntarilor și se deplasează în ritm constant către comercializare. În fiecare săptămână, un *market maker* – la acest moment un director tehnologic retras din activitate de la o mare companie de IT – revalorizează fiecare acțiune pe baza numărului de condiții impuse de Budge-It, a intrărilor și a ieșirilor de bani din Mutual Fun și a opiniilor exprimate în cadrul ședinței acționarilor. Dacă o ofertă publică inițială se dezvoltă într-atât încât să ajungă în clasamentul celor mai valoroase 20 de acțiuni ale companiei, investitorii strategici ai Rite-Solutions – Lavoie și Marino – accelerează ritmul activităților Budge-It printr-o finanțare considerabilă a respectivei inițiative. Când o idee se materializează și ajută compania să câștige sau să economisească bani, cei care au investit timp în dezvoltarea ei primesc o parte din beneficii, sub forma bonusurilor sau a acțiunilor reale.

B.C.U. „M. EMINESCU" IAȘI

---

* Joc de cuvinte pe baza similarității între *fun* („distracție") și *fund* („fond") (n.t.).

Până în prezent, acțiunea Bow Jones cu cea mai mare cotă este Rite-Away* cu simbolul bursier: AWAY. Acesta este un serviciu automat de help-desk care face legătura între cel mai adecvat specialist IT și o anumită problemă. Persoana care a listat acțiunea a fost o femeie, ideea sa atrăgând foarte repede investiții de timp și efort din partea a numeroși angajați din toate departamentele companiei. Dacă o acțiune nu generează un procent suficient de interes, un *market maker* delistează respectiva acțiune. Dar chiar și cei ce propun idei care nu se dovedesc a fi productive au ceva de câștigat din asta – oricărui angajat care lansează un nou titlu de capital îi sunt recunoscute eforturile în cadrul procesului anual de evaluare a angajaților.

Lavoie numește Mutual Fun un joc de opinie al cărui scop este să-i provoace pe angajații inteligenți să se gândească – în fiecare zi – la modalități de a dezvolta compania. Bursa îi oferă fiecărui angajat posibilitatea să-și exprime opinia cu privire la strategia companiei. „Astfel, avem șansa de a exploata inteligența colectivă a angajaților noștri, ceea ce face ca deciziile dificile de strategie să fie mult mai evidente“, spune Lavoie.

Practicile Rite-Solutions de înlesnire a inovației ar putea părea ciudate dacă le privim prin prisma unui model convențional de management, dar este sugestiv pentru modul în care un principiu nou – inovația pornită de la modelul bursei – poate face minuni în privința performanțelor.

Din păcate, ideile revoluționare în management, cum este aceasta, sunt mult prea rare. Practicile de management care predomină în majoritatea companiilor sunt în continuare progeniturile unor principii ale căror origini se pierd în începuturile secolului al XX-lea. Ceea ce este adevărat în cazul altor activități umane este valabil și pentru management: nu putem

---

* De la *right away* („imediat“) (n.t.).

BCU IAȘI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

soluționa o problemă cronică bazându-ne pe principii antice. Pentru a construi societăți autonome și libere, susținătorii democrației din secolul al XVIII-lea au fost nevoiți să renunțe la principiile sacre ale suveranității ereditare. Pentru a desluși istoria vieții, Darwin a trebuit să abandoneze perspectiva tradițională și să dezvolte o teorie bazată pe principiile selecției naturale. În același fel, fizicienii dornici să înțeleagă anomaliile vieții subatomice au fost nevoiți să pună în paranteze legile lui Newton pentru a descoperi principiile mecanicii cuantice. Cred că, din punctul de vedere al managementului, ne aflăm la o astfel de cotitură. În concluzie, nu vom putea crea capacitățile esențiale ale companiilor de mâine pe fundația preceptelor managementului din secolul al XX-lea. Pentru a trece la o nouă curbă a creșterii, va trebui să inventăm noi principii de management.

Descoperirea genomului managementului

V-ați întrebat vreodată care sunt principiile esențiale pe care se întemeiază credințele voastre în privința managementului? Probabil că nu. Vă pot spune din experiență că puțini directori au analizat cu adevărat principiile care le susțin convingerile despre modul în care trebuie să-și organizeze și conducă firmele. Din acest punct de vedere, știu la fel de multe lucruri despre ADN-ul managerial pe cât știm despre ADN-ul biologic. Așadar, înainte să ne avântăm în identificarea de noi principii manageriale, trebuie să ne dăm un răgaz pentru a înțelege preceptele actualului genom de management și modul în care această alcătuire poate limita performanțele unei companii.

Practicile și procesele managementului modern reprezintă învelișul unui nucleu de principii: standardizare, specializare, ierarhizare, aliniere, planificare, control și utilizarea de recompense externe pentru a modela comportamentul uman.

Aceste principii au fost elucidate în secolul al XX-lea de o mână de pionieri ai managementului – oameni precum Henri Fayol, Lyndall Urwick, Luther Gullick și Max Weber. Chiar dacă fiecare dintre acești teoreticieni a impus o perspectivă un pic diferită asupra fundamentelor filozofice ale managementului modern, cu toții au recunoscut validitatea principiilor amintite anterior.

Tabelul 8-1 Principiile managementului modern

Principiu	Aplicare	Obiectiv
Standardizarea	Reducerea la minimum a devierilor de la inputuri, outputuri și metodele de lucru standard	Susținerea economiei de scară, sporirea eficienței, a încrederii și a calității
Specializarea (sarcinilor și a funcțiilor)	Gruparea activităților similare în unități organizatorice modulare	Reducerea complexității și accelerarea procesului de învățare
Uniformizarea obiectivelor	Stabilirea unor obiective clare printr-o acumulare de obiective subsidiare și indici de performanță	Asigurarea că eforturile individuale sunt congruente cu obiectivele impuse de la vârf
Ierarhizarea	Crearea unei piramide de autoritate bazată pe o sferă limitată de control	Menținerea controlului asupra unui spectru larg de operațiuni
Planificarea și controlul	Efectuarea de previziuni cu privire la cerere, bugetarea resurselor și întocmirea unui calendar de sarcini, urmate de monitorizarea și corectarea devierilor de la plan	Dobândirea regularității și previzibilității în operațiuni; conformitatea cu planurile inițiale
Recompensele extrinseci	Oferirea unor recompense individuale și colective (per echipă) pentru îndeplinirea sarcinilor planificate	Impulsionarea eforturilor și asigurarea respectării politicilor și a standardelor

Coincidența nu este deloc surprinzătoare din moment ce cu toții se concentrau pe aceeași problemă: maximizarea eficienței operaționale și asigurarea unui coeficient ridicat de siguranță a companiilor mari. Aproape 100 de ani mai târziu, aceasta rămâne singura chestiune pe care managementul modern este îndeajuns de calificat s-o abordeze.

Să nu mă înțelegeți greșit! Aplicarea meticuloasă a acelor principii ale erei industriale a determinat o creștere a prosperității economice. Însă, dacă scopul este crearea unor companii foarte adaptabile și întru totul umane, aceste principii sunt insuficiente și adesea chiar nocive. Specializarea, în ciuda beneficiilor sale, tinde să limiteze acel gen de cunoaștere nelimitată, care este condiția ideilor revoluționare. Poate conduce de asemenea la provincialism și dispute deosebit de veninoase pentru dobândirea influenței. Dacă nu este ținută sub control, nevoia permanentă pentru o cât mai mare standardizare poate degenera într-un atașament nesănătos față de conformitate, din perspectiva căruia tot ce este nou și neconvențional reprezintă o deviație periculoasă de la procedurile standard. O supralicitare a uniformizării și a congruenței obiectivelor îi poate descuraja pe oameni să-și investească energia în activități care nu fac obiectul principal al activității, rezultatul fiind o încetinire a căutărilor de noi opțiuni strategice. Ritualurile elaborate de planificare-și-control îi pot face pe directori să creadă că mediul este mai previzibil decât este de fapt; ele mai prezintă dezavantajul că, bazându-se pe ele, atenția lor la discontinuitățile pentru care nu există decât câteva precedente nu mai este la fel de trează. Nu în ultimul rând, o credință oarbă în eficiența recompenselor financiare îi împiedică pe manageri să mai ia în calcul forța sentimentului de misiune și a pasiunii, ca mecanisme de impulsionare a efortului uman.

Mai există o limitare, mai generală, asupra principiilor noastre uzate de management. Deşi, aparent, scopul lor este eficienţa operaţională, satisfac o nevoie poate chiar mai apropiată de sufletul top managementului: previzibilitatea. Putem descrie dezvoltarea managementului modern ca pe un efort neîncetat de a reduce asimetriile, începând cu angajaţii rebeli şi nedisciplinaţi. Regularitatea (dobândită prin standarde, control, planificare şi proceduri) le uşurează munca managerilor. Îi ajută pe directori să identifice şi să corecteze deviaţiile în momentul în care ele apar. Le permite afaceriştilor să facă predicţii şi să acţioneze conform cu ele. Reduce şansele ca cei din managementul de nivel mediu să fie prinşi pe picior greşit de către superiorii lor. Cu alte cuvinte, îi permite clasei birocratice să păstreze senzaţia iluzorie de control. În Biblia managementului modern, „fără surprize" este prima poruncă.

Putem observa cu uşurinţă însă că trăim într-o lume din ce în ce mai imprevizibilă, în care oameni imprevizibili creează produse imprevizibile prin mijloace imprevizibile, generând profituri imprevizibile. De exemplu, dacă ne putem imagina că un proces de dezvoltare de produse deosebit de disciplinat ar putea să producă „son-of-iPod", o linie de produse din cadrul familiei de music-playere de vârf Apple, şansele ca un proces rigid şi standardizat ar putea vreodată să dea naştere iPod-ului sunt aproape nule. În secolul al XXI-lea, regularitatea nu produce performanţe superioare.

În timpul domniei sale la Pixar, cel mai mare studio de animaţie din lume, care face în prezent parte din Disney, Steve Jobs angaja adesea oameni imprevizibili – unul dintre ei fiind Brad Bird, un fost animator de la Disney, faimos pentru lansarea serialului *The Simpsons*. Când i s-a propus să lucreze la Pixar, i s-a spus că „singurul lucru de care ne este teamă este că am putea deveni mulţumiţi de noi înşine. Trebuie să aducem oameni noi pentru a ne putea asuma în permanență riscuri noi". Încurajat de apetitul celor de la Pixar pentru imprevizibil, Bird a acceptat oferta. La scurt timp după aceea, el i-a explicat unui jurnalist logica angajării sale: „Am fost adus aici pentru a genera o anumită doză de haos. Am fost *concediat* de mai multe ori pentru că sunt haotic, dar este prima oară când sunt *angajat* tocmai în virtutea acestei trăsături"[1].

Pixar este o excepție. Datorită stucturii ADN-ului managementului, majoritatea companiilor sunt alergice la devieri și iubitoare de conformitate; majoritatea directorilor sunt deciși să elimine neregularitățile. Desigur, devierile de la normă pot distruge și valoarea, așa cum se întâmplă atunci când, de exemplu, afectează calitatea produselor. Cu toate acestea, este foarte posibil ca o companie care slăvește nediferențiat regularitatea să nu poată distinge cu ușurință între neregularitățile care pot *distruge* valoarea și cele care pot *genera* valoare. Riscul este ca sistemele de management create cu scopul de a promova uniformizarea și congruența să ajungă să elimine *toate* tipurile de variații – atât cele benefice, cât și cele periculoase. De vreme ce exactitatea și regularitatea își pierd cu repeziciune puterea de a genera profituri peste medie, companiile vor trebui să învețe să aprecieze lipsa regularității. În practică, acest lucru înseamnă că va trebui să ne construim sistemele de management pornind de la principii *noi* și neconvenționale – așa cum a făcut Jim Lavoie pentru Rite-Solutions.

Reinventarea genomului managementului

De unde începem procesul de reinventare a genomului managementului? Unde găsiți noile principii de management care vă vor ajuta să vă adaptați provocărilor pe care le aduce secolul al XXI-lea? Este simplu: începeți prin a analiza ADN-ul elementelor care prezintă *deja* calitățile pe care vreți să le includeți în structura companiei voastre – cu alte cuvinte, elemente adaptabile, inovatoare și deosebit de motivante. În acest capitol, ne vom concentra pe imperativul adaptabilității, de vreme ce nu există o provocare mai crucială pentru a dobândi avantajul competitiv într-o lume în continuă schimbare. Pentru a fi adaptabilă, o companie trebuie, bineînțeles, să fie atât inovatoare, cât și capabilă să-și motiveze angajații. Astfel, prin analizarea principiilor adaptabilității, vom putea dobândi o înțelegere a condițiilor necesare creării companiilor intens creative și foarte democratice.

Așadar, care sunt ingredientele adaptabilității? În viziunea mea, nominalizările sunt: viață, piețe, democrații, credință și cele mai vibrante orașe din lume. Toate acestea sunt mult mai viguroase decât marile companii. Acum haideți să examinăm aceste simboluri ale adaptabilității și să vedem ce putem învăța din exemplul lor.

Viața: crearea varietății

Viața este cel mai viguros lucru de pe planetă. În pofida impactului meteoriților, al erupțiilor vulcanice, al schimbărilor bruște de temperatură și al deplasării plăcilor tectonice, viața nu numai că nu s-a stins, chiar a înflorit. De-a lungul timpului, a devenit tot mai complexă și mai abilă – în ciuda faptului că în modelul evoluționist standard nu există loc pentru un CEO al vieții sau o agenție externă care să direcționeze cursul evoluției. Viața nu poate prezice, nu poate anticipa și nu se poate pregăti pentru viitor, dar se poate adapta, și continuă să se adapteze. Sub amenințarea braconajului,

BCU IAȘI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

un procent din ce în ce mai mare de masculi de elefant din Asia se nasc fără colți[2].

Capacitatea de adaptare a vieții se bazează pe procese biochimice deosebit de complexe, și totuși regulile de design pentru „progresul“ evolutiv sunt relativ simple: *varietate* și *selecție*. Viața produce în permanență varietate genetică prin mutații și reproducere. „Fluxul genetic“ – transferul genetic care are loc în momentul în care două populații distincte interacționează – este un alt element care influențează compoziția genetică. Varietatea este modul prin care viața se apără de imprevizibil, iar în decursul ultimelor 4 milioane de ani, planeta noastră s-a schimbat în moduri destul de imprevizibile. Însă, toate acele schimbări nu au slăbit capacitatea de adaptare a vieții – cel puțin nu până acum. De-a lungul erelor, viața a reușit să mențină o balanță surprinzător de eficientă între mecanismele de perpetuare a speciilor, precum transcrierea aproape perfectă a ADN-ului în timpul diviziunii celulare, și mecanismele generatoare de varietate, cum ar fi mutațiile și reproducerea.

Datele geologice sugerează că evoluția nu a fost un proces constant și gradual. În condiții de stres, ritmul evoluției crește, adesea depășind ritmul impus de mutațiile aleatorii și selecția ulterioară. O explicație posibilă este faptul că evoluția dotează ocazional organismele cu trăsături aparent inutile, neutre din punct de vedere reproductiv, dar care se dovedesc a fi, cu totul accidental, foarte utile în cazul unei schimbări la nivelul condițiilor de viață. Termenul utilizat este *preadaptare*. De exemplu, se poate ca penele să fi fost folosite pentru menținerea căldurii cu mult înainte ca scopul lor să fie zborul. În lipsa preadaptării, cu greu ne putem imagina cum au reușit unele forme de viață să facă salturi rapide în ceea ce privește capacitatea funcțională pe care au înregistrat-o geologii.

O specie dispare dacă nu reușește să se adapteze suficient de repede schimbărilor survenite în habitat. Acest risc este și mai mare în cazul populațiilor puțin numeroase, rezultate ale unor încrucișări selective. Spre exemplu, aproape 90% din merii crescuți pentru uz alimentar își au originea într-o singură pereche de copaci. Având atât de puțină diversitate genetică, evoluția reușește cu greu să producă acea adaptare de care ar avea nevoie copacii pentru a face față schimbărilor de mediu. Drept urmare, merii sunt foarte sensibili la o gamă largă de amenințări, precum rugina, focul bacterian al rozaceelor și făinarea mărului. În concluzie, o populație omogenă genetic va avea șanse mai mici de progres evolutiv. Așadar, o schimbare negativă a mediului poate pune în pericol o specie întreagă[3].

Întrebarea este ce învățăminte poate trage un inovator în management din modul în care funcționează viața? Care sunt implicațiile *varietății* și ale *selecției* pentru companiile secolului al XXI-lea? Fără îndoială că deja ați punctat unele dintre ele, dar dați-mi voie să scot în evidență câteva pe care le consider a fi absolut esențiale.

Experimentul este superior planificării. Este firesc ca oamenii să dorească să dețină controlul. Fiecare dintre noi speră ca viitorul să se desfășoare conform cu planurile noastre. Însă într-o lume în care prezentul este un ghid pentru viitor din ce în ce mai puțin util, succesul competitiv depinde într-o mai mică măsură de *pregătirea* pentru ce urmează să vină și mai mult de o continuă testare a ceea ce *ar putea* să vină. Singurul lucru pe care puteți paria este că viitorul va fi surprinzător. Dacă acele surprize vor fi plăcute sau neplăcute pentru compania voastră depinde în mare măsură de disponibilitatea voastră de a investi în identificarea de alternative la starea de fapt – testarea de tehnologii revoluționare, explorarea unor noi metode de abordare a pieţei şi abordarea unor noi categorii de clienţi. Pentru a rezista în timp, o companie are nevoie de o cantitate mare de măsuri de preadaptare. Aceasta este logica din spatele timpului liber din cadrul Gore şi al regulii de 20 la sută instaurate de Google – politici menite să le permită angajaţilor să se preadapteze mai degrabă decât să reacţioneze. Prea multe dintre activităţile companiilor sunt un răspuns la o situaţie prezentă; nu există timp liber, loc de improvizaţie şi nici măsuri de protejare a proiectelor care nu-şi arată imediat utilitatea. De aceea, atât de multe companii ajung pe partea greşită a curbei schimbării. Sarcina voastră ca inovatori în management este să vă asiguraţi că sistemul de management al companiei voastre încurajează preadaptarea strategică.

Toate mutaţiile sunt greşeli. Majoritatea companiilor ţintesc spre perfecţiunea operaţională. Dacă natura ar fi perfectă însă, dacă fiecare ocurenţă a transcrierii ADN-ului ar fi fără greşeală, procesul evoluţiei ar ajunge la un trist capăt de drum. Lecţia pe care ar trebui s-o înveţe un inovator în management este clară: nu numai că firmele ar trebui să-şi lărgească aria experimentelor strategice, dar ar trebui să fie mai rezervate în a pune etichete de tipul „nefezabil", „ridicol" sau „în afara obiectului". După cum ştie orice persoană care învaţă despre inovaţie, ideile radicale sunt privite cu neîncredere la început. Aşadar, trebuie să vă întrebaţi în ce măsură procesele de management din compania voastră promovează o perspectivă îngustă asupra a ceea ce este considerat practic? În ce măsură îi descurajează pe oameni să propună idei ieşite din comun? Există o diferenţă, desigur, între idei „proaste-proaste" (cum ar fi vânzarea cafelei pe internet) şi idei „bune-proaste" (patru dolari pentru un macchiato cu caramel la Starbucks). Problema este că nu puteţi face diferenţa între ele dacă utilizaţi suma dogmelor de pe parcursul unui deceniu întreg ca normă de departajare. Un proces de evaluare care elimină orice idee care nu întrunește condițiile unui test îngust de fezabilitate va pune în pericol capacitatea de adaptare a companiei voastre. După cum spunea Steve Jurvetson, faimosul investitor strategic, „nu este nimic în neregulă cu a te înșela în majoritatea cazurilor, atâta timp cât ai foarte multă dreptate din când în când"[4].

Puteți crea o companie care să nu greșească aproape niciodată. Puteți crea o companie deosebit de adaptabilă. Dar nu le puteți avea pe amândouă. În acest sens, perfecțiunea este inamicul progresului.

Selecția naturală nu are nevoie de un vicepreședinte senior. Când vine vorba despre alegerea ideilor care vor primi finanțare, procesul de selecție este departe de a fi unul natural. În selecția lui Darwin, există un singur criteriu care guvernează șansele unei gene de a intra în compoziția genomului: succesul reproductiv. Genele care nu au șanse nu au nicio posibilitate de a-și pleda cazul. Nu există frica de canibalizare. Cu toate acestea, în unele companii, există tot felul de preconcepții de natură politică pe baza cărora se decid ideile care intră în buget și cele care nu au nicio șansă să fie acceptate.

De aici rezultă un alt scop al inovației în management: depolitizarea procesului decizional. În practică, asta înseamnă că ideile ar trebui să aibă șansa de a concura în mod deschis pentru susținere financiară și nu să se supună dreptului de veto al unui singur director sau manager de departament. Pe de altă parte, este nevoie de un proces care să le permită angajaților obișnuiți să-și exprime opiniile în legătură cu „proiectele de suflet" ale top managementului. Așa se explică importanța acordată de Gore și Google reacțiilor grupului. Mai simplu spus, dacă vreți să vă îmbunătățiți șansele de supraviețuire ale companiei voastre, va trebui să vă asigurați că selecția „naturală", nu cea a vicepreședintelui, determină ideile câștigătoare.

Cu cât fondul genetic este mai variat, cu atât mai bine. Managerii tind să se căsătorească cu verii/verișoarele lor. Nu la propriu, desigur, dar se înconjoară adesea de oameni cu experiențe de viață similare. Gândiți-vă puțin. Câte persoane din compania voastră dețin funcții de directori și *nu* sunt ingineri, contabili, nu dețin un MBA sau nu sunt veterani ai industriei respective?

Diversitatea oricărui sistem îi determină capacitatea de adaptare. O mai mare diversitate – a percepțiilor, a abilităților, a atitudinilor și a capacităților – este echivalentă cu o gamă mai largă de reacții de adaptare. Riscul, într-o lume care se schimbă de la o zi la alta, este ca o companie să devină *prea adaptată* la o anumită nișă. În efortul de a-și menține atenția asupra unei chestiuni, o companie își poate slăbi capacitatea de adaptare prin angajarea unui singur gen de persoane, îngustarea sferei de inovație, persistența într-un singur model de business sau incapacitatea de a testa noi modele de operare. Pe măsură ce ritmul schimbării crește, investiția în diversitate nu mai este un lux; este o strategie de supraviețuire.

Diversitatea înseamnă mai mult decât culoarea pielii sau forma organelor genitale. Ceea ce contează este suma experiențelor unei persoane. În ciuda retoricii la care se apelează pentru a dovedi contrariul, companiile investesc mai mult efort în *eliminarea* diversității din oameni, prin intermediul programelor menite să-i îndoctrineze spre a alege „singura cale validă", decât în *înlesnirea* accesului unor idei noi. O excepție notabilă este IBM. În iulie 2006, compania a lansat programul online Innovation Jam și a invitat peste 100 000 de persoane – clienți, consultanți externi și membrii familiilor angajaților – să ia parte la el. Odată ce se înscriau, participanții aveau posibilitatea

BCU CLUJ CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

să-și exprime ideile în privința sistemului de transport și al celui medical, mediului, finanțelor și comerțului. IBM a postat pe site clipuri video, tururi virtuale și informații teoretice privitoare la cele mai interesante tehnologii pe care le utiliza. Nefiind chiar o abordare de tip „open-source" a creării unei strategii, programul Innovation Jam le-a oferit celor de la IBM accesul la o diversitate de puncte de vedere de care nu ar fi beneficiat în cadrul companiei. Din această perspectivă, programul a constituit o alternativă bine-venită la incestuosul proces de management la care apelează managerii pentru a-și crea strategia.

Odată cu trecerea timpului, mediul competitiv al afacerilor va selecta companiile care vor fi reușit să-și dezvolte rapid strategiile centrale și le va elimina pe cele care nu se vor fi dovedit adaptabile. Scopul vostru este acela de a vă ajuta compania să acceseze ciclul evolutiv al competitorilor săi. Dacă viața este un model de urmat, atunci trebuie să reinventați procesele de management, astfel încât sfera de experimentare să se lărgească, să depolitizați procesul decizional și să extindeți dimensiunile fondului genetic. Toate acestea sunt specificații esențiale de design pentru modelele de management ale secolului al XXI-lea.

Piețele: alocarea flexibilă a resurselor

Evoluția este un mecanism de *sortare* care propagă mutațiile „benefice" și le suprimă pe cele „dăunătoare". Prin comparație, o piață care funcționează bine este un mecanism de *dirijare* a resurselor dinspre utilizări cu valoare scăzută către cele cu valoare crescută. Economiștii au ajuns de mult la concluzia că piețele slab reglementate reprezintă cea mai sigură cale de a ajunge la *eficiența distributivă*. Într-un regim de piață deschisă, companiile subperformante își vor pierde clienții și investitorii, și deci capitalul și angajații. Prin urmare, piețele pot realoca acele resurse firmelor care le pot utiliza mai eficient. Dacă piețele funcționează corespunzător, nicio companie nu poate folosi în mod neadecvat resursele societății. Din acest motiv, adaptabilitatea economiilor naționale depinde într-o măsură atât de mare de existența piețelor care funcționează bine.

Prin definiție, piețele sunt descentralizate – ele cuprind mii, dacă nu milioane, de actori economici. Totuși, piețele sunt deosebit de abile când vine vorba despre compararea datelor din mai multe surse disparate și concentrarea acelor informații sub forma prețurilor. Din acest punct de vedere, piețele prevestesc „înțelepciunea maselor"[5], împrumutând expresia lui James Surowiecki. Cât cred oamenii că valorează o anumită acțiune? Care cred că este prețul unei perechi de blugi de firmă? Cumpărătorii și vânzătorii au încredere în „obiectivitatea" unui preț în condițiile în care reflectă o gamă largă de opinii și sentimente. Pe de altă parte, în companiile mari, managerii pun un preț prea mare pe înțelepciunea unui grup restrâns de persoane – mai ales atunci când se pune problema stabilirii „prețului" valorii potențiale a unor inițiative strategice noi.

Piețele sunt capabile să rezolve probleme distributive cu un grad sporit de complexitate. În orice moment, New York City, o metropolă cu 8 milioane de locuitori, are o rezervă de mâncare suficientă pentru doar trei zile. Într-un fel, orașul este în permanență la limita foametei. Primarul New Yorkului ar putea numi un țar al mâncării care să se asigure că va exista întotdeauna o rezervă adecvată de alimente, dar o asemenea idee ar fi evident absurdă. Locuitorii New Yorkului nu mor de foame grație eficienței unei mari varietăți de piețe – de legume, carne, băuturi și multe altele – care satisfac aproape instantaneu cererile restaurantelor, ale vânzătorilor stradali și ale cumpărătorilor. Într-adevăr, economistul Amartya Sen, laureat al Premiului Nobel, susține că nicio țară democratică cu o economie de piață nu s-a confruntat vreodată cu o foamete majoră.

Și Silicon Valley excelează în livrarea resurselor adecvate către persoanele potrivite, la momentul oportun. Într-o perioadă de cinci ani, destul de recent, investitorii strategici au strâns și investit peste 42 de miliarde de dolari în mai mult de 4 624 de tranzacții[6]. Totuși, Silicon Valley Inc. nu are un CEO și nici un comitet de investiții care să ia deciziile în privința alocării resurselor. Nu există o autoritate centrală care să decidă cuantumul investițiilor în nanotehnologie, biotehnică sau internet mobil.

În esență, investitorii strategici sunt brokeri independenți care concurează pentru a crea valoare la intersecția a trei piețe: piața dedicată noilor idei de business, cea pentru capital și cea a talentului. Într-un an obișnuit, o firmă medie de investiții strategice va primi și evalua peste 5 000 de planuri de afaceri. Pentru o firmă mai mare, numărul lor poate fi de patru sau cinci ori mai mare. Firmele de investiții strategice concurează pentru a atrage capital și a identifica cele mai promițătoare start-up-uri pe care să le finanțeze. Antreprenorii aspiranți concurează pentru a obține fonduri. Un plan de afaceri este trimis de obicei la zece sau chiar mai multe firme de investiții strategice și există foarte puține start-up-uri care să nu se lovească de un val de răspunsuri negative până să ajungă la finanțare. Companiile recente concurează pentru a angaja cei mai buni ingineri, reprezentanți de vânzări și directori seniori executivi, fiecare dintre ei sperând să lucreze pentru Cisco, eBay sau Google. Piețele funcționează numai în condițiile în care participanții au acces la informații relevante. În acest sens, dimensiunile geografice compacte ale lui Silicon Valley, cât și densitatea matricei de rețele sociale interconectate reprezintă un mare avantaj. Având numai un grad sau două de separare între ei, este relativ ușor pentru investitorii strategici, antreprenorii și inginerii din Valley să se întâlnească la masa de negocieri. Date fiind toate aceste aspecte, Silicon Valley are una dintre cele mai vibrante economii din lume.

Prin crearea unui forum în care nevoile și soluțiile se pot întâlni, piețele oferă o arie mai largă de opțiuni cumpărătorilor și vânzătorilor – fie că sunt antreprenori aspiranți în căutare de fonduri, fie adulți singuratici care își caută perechea. Cu câțiva ani în urmă, *New York Times* a publicat un articol despre înmulțirea piețelor online destinate sexului ocazional[7]. Craigslist, AdultFriendFinder și alte asemenea site-uri au lărgit piața „relațiilor" intime, pe termen scurt. Cuprinzând sute de mii de anunțuri personale, aceste piețe online sunt mult mai eficiente decât principalii lor competitori – barurile. Spre deosebire de baruri, piețele online sunt deschise toată noaptea, oferă o gamă variată de potențiali parteneri interesați și prezintă un risc mai redus de intenții greșit interpretate. Când tehnologia înlesnește întâlnirea dintre cumpărători și furnizori, piețele se dezvoltă – uneori exponențial.

În concluzie, ce pot învăța inovatorii în management din exemplul piețelor? În primul și primul rând, următorul lucru: resursele (capitalul și talentul) trebuie să fie libere pentru a-și căuta cele mai bune ocazii de profit. Stabilitatea necesită flexibilitatea resurselor, iar istoria ne arată că acest deziderat se poate atinge printr-un mecanism de piață. Mai exact...

Piețele sunt apolitice. Pe parcursul ultimilor 50 de ani, bursa din New York a avut performanțe superioare majorității companiilor *cotate* la bursă. De ce? Deoarece piețele sunt mai pricepute la alocarea resurselor decât ierarhiile. Acestea din urmă sunt potrivite pentru *utilizarea* resurselor – întocmirea planurilor, prioritizarea activităţilor şi întrunirea termenelor-limită – dar se descurcă lamentabil când vine vorba despre *alocarea* resurselor – sau, mai exact, la *realocarea* resurselor dinspre vechile strategii către unele noi.

De exemplu, abia în 2004 Kodak a recunoscut declinul aproape fatal al afacerilor cu fotografii pe film şi a lansat un program de restructurare în care a investit 3 miliarde de dolari. Nu ar trebui să ne surprindă că a fost nevoie de efortul unui CEO să implementeze planul. Faptul că schimbarea a venit atât de târziu sugerează că managerii cu vechime de la Kodak nu au fost capabili să ia decizia de a stopa investiţia în afacerea care i-a consacrat.

Spre deosebire de marile companii – majoritatea fiind organizate mai degrabă după modelul Uniunii Sovietice decât după cel al bursei din New York sau al lui Silicon Valley – pieţele nu suferă de pe urma rigidităţilor de alocare care sabotează adaptabilitatea pe care le-am discutat în capitolul 3. Pieţele sunt apolitice şi lipsite de implicaţii emoţionale. Niciun broker sau manager financiar nu-i poate obliga pe oameni să continue să investească într-o activitate neproductivă. Prin comparaţie, directorii seniori executivi profită adesea din perpetuarea stării de fapt. Aici este problema. Este dificil pentru o companie să rămână în top dacă deciziile importante de finanţare sunt în mâinile vechii gărzi.

Creaţi o piaţă şi ei vor veni. În august 2006, eBay ajunsese la mai mult de 200 de milioane de utilizatori înregistraţi. În 2005, compania avea un portofoliu de peste 1,9 miliarde de anunţuri şi intermedia vânzarea a peste 44 de miliarde de bunuri. Uşurinţa cu care se pot face tranzacţii pe eBay a atras milioane de utilizatori începători. Aduceţi-vă aminte de cele 5 000 de planuri de business pe care le primeşte o firmă medie de investiţii strategice. Dacă nu ar exista Silicon Valley şi sutele de firme de investiţii care să caute asiduu următorul Yahoo! sau YouTube, credeţi că toate acele planuri de afaceri s-ar mai materializa? Oare ar mai fi puşti de facultate care să viseze să devină următorul Tom Anderson, studentul care a cofondat MySpace? Probabil că nu. Pieţele nu pot genera noi modele de business sau produse noi, dar pot oferi un stimulent considerabil pentru găsirea ideilor inovatoare.

Acum să aplicăm această logică în cazul „pieţei" destinate noilor idei din cadrul companiei voastre. Să ne gândim pentru o clipă la opţiunile pe care le are un angajat obişnuit, evident fără drepturi, care speră să beneficieze de finanţare pentru un experiment de dimensiuni reduse. În cele mai multe companii, angajatul are o singură opţiune: să-şi prezinte ideea superiorului său în speranţa că va fi luată în calcul ca parte dintr-un proces formal de planificare. În acest caz, succesul presupune patru lucruri: un manager care să nu respingă din start ideea ca fiind excentrică sau secundară activităţii companiei; o idee suficient de măreaţă care să capteze de la început atenţia managementului; directori care să fie dispuşi să transfere fonduri din programele existente în idei semiconturate; şi nu în ultimul rând, o persoană inovatoare dotată cu perspicacitatea, charisma şi abilitatea politică de a înfăptui toate acestea. Şansele ca toate aceste condiţii să fie întrunite sunt destul de mici. Date fiind toate aceste imperfecţiuni în piaţa internă a inovaţiei, nu e de mirare că oferta de idei revoluţionare din multe companii este deosebit de săracă.

Foarte puţine companii au echivalentul intern al pieţei de inovaţie caracteristică Silicon Valley. Investitorii strategici nu primesc mii de planuri de afaceri pe an; nu există sute de investitori care concurează între ei pentru şansa de a investi

BCU CLUJ / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

în următoarea idee menită să schimbe lumea; iar inginerii de vârf nu au libertatea de a abandona un proiect esențial dar plictisitor pentru unul cu un potențial mai mare. În timp ce unele companii, precum Procter & Gamble, devin din ce în ce mai abile în a atrage inovația din afara companiei, puține dețin o piață internă de inovație.

Eficiența operațională ≠ eficiența strategică. Deși firmele au identificat numeroase modalități de a evalua eficiența operațională, majoritatea sunt complet pierdute când vine vorba despre măsurarea eficienței strategice. La urma urmei, cum se pot asigura liderii corporațiilor că actualul set de inițiative reprezintă forma optimă de exploatare a talentului și a capitalului, în condițiile în care nu există un proces de generare și analizare a unei plaje extinse de alternative? Cum pot fi siguri directorii că resursele potrivite ajung la ocaziile potrivite dacă talentul și capitalul nu sunt libere să migreze către proiecte mai promițătoare? Răspunsul este foarte simplu: nu pot.

În condițiile unui deficit de noi opțiuni strategice sau în cazul în care talentul și banii sunt „blocați" în programe cu vechime, directorii de departament cumpără resursele la reducere, de vreme ce nu trebuie să concureze pentru ele contra unei palete largi de alternative neconvenționale[8]. Cerința ca profitul fiecărui proiect să fie echivalent cu investiția inițială nu corectează această anomalie. Se poate foarte bine ca un proiect să aibă o valoare economică adăugată pozitivă și totuși să fie o utilizare suboptimă a talentului și a capitalului. Singura cale de a îmbunătăți eficiența strategică a unei companii este gândirea unui proces de alocare a resurselor bazat pe principii de piață.

Flexibilitatea distributivă a piețelor sugerează alte câteva reguli pentru crearea de companii abile. Mai întâi, procesul de evaluare și „stabilire a necesităților financiare" ale noilor proiecte trebuie să fie descentralizat. Nu ar trebui să i se permită unui grup restrâns de directori nostalgici să ucidă o idee nouă și neconvențională. În al doilea rând, persoanele inovatoare ar trebui să aibă acces la surse multiple de capital destinat experimentelor – cum ar toate acele firme de investiții strategice sau investitori binefăcători dornici să finanțeze idei noi de afaceri. Într-o companie mare, ar trebui să fie sute sau chiar mii de angajați care să aibă șansa de a testa idei noi. Și trei, cu cât piața ideilor, a talentului, a capitalului este mai diversă – cu alte cuvinte, cu cât este mai lesnicioasă întâlnirea dintre inovatori interni și investitori și cu cât există mai puține piedici în calea alocării resurselor – cu atât mai adaptabilă va fi respectiva companie.

Democrația: înlesnirea activismului

În decursul ultimelor două secole, niciun stat unipartidist sau regim autocrat nu a reușit să echivaleze stabilitatea marilor democrații ale lumii. În prezent, două treimi din statele lumii sunt democrații sau în curs de democratizare – un procent dublu față de situația de la sfârșitul celui de-al Doilea Război Mondial[9]. Contrar afirmațiilor multor experți în dezvoltare, democrația este un avantaj la fel de mare pentru țările lumii a treia pe cât este pentru cele mai dezvoltate națiuni. În *The Democracy Advantage*[10], o carte deosebit de documentată, Morton Halperin, Joseph Siegle și Michael Weinstein susțin că democrațiile sunt superioare autocrațiilor chiar și în cele mai sărace regiuni ale globului. În rândul țărilor aflate în curs de dezvoltare, democrațiile sunt mai puțin predispuse la a se confrunta cu crize economice și umanitare severe decât regimurile autoritare[11]. Michael Weinstein notează că „democrațiile nu suferă lovituri atât de grave precum autocrațiile"[12].

Cu toate acestea, îl pot înțelege pe un director executiv cu putere atunci când pune la îndoială avantajul adaptabilității pe care îl dețin democrațiile. Se știe că procesele democratice sunt lente și dificile. Se poate spune că doar într-o dictatură liderii au puterea de a lua decizii pe loc pentru a se adapta unei lumi în care schimbările se petrec de la o clipă la alta. Autocrații nu trebuie să piardă timp pentru a ajunge la o soluție de compromis, și, de vreme ce controlează pârghiile puterii (sistemul militar, presa și serviciul civil), pot determina cursul evenimentelor.

Problema însă este că, într-o autocrație, calitatea deciziilor depinde într-o mare măsură de înțelepciunea unui singur individ sau a unui grup restrâns de lideri cu experiență. Acest aspect nu ar constitui o problemă dacă toate companiile ar fi conduse de un CEO de talia lui Lee Kuan Yew, fostul prim-ministru al statului Singapore, care și-a folosit puterea aproape dictatorială pentru a transforma un avanpost colonial într-un simbol al dezvoltării economice asiatice. Dar, în afaceri, ca și în politică, lideri ca Lee Kuan Yew nu se găsesc la tot pasul. Dacă ar fi mai mulți ca el, regimurile totalitare nu ar rămâne permanent în urma democrațiilor.

Într-un sistem autocratic, există puține mecanisme de înnoire pornind de la bază. Prin urmare, schimbarea se manifestă cel mai adesea prin convulsii tardive, sub forma revoluțiilor și a insurecțiilor. Într-o democrație, schimbarea începe adesea de la bază și se propagă înspre vârf, pe măsură ce grupurile de interese și activiștii politici militează pentru susținere. Deoarece schimbarea survine în permanență din straturile inferioare ale societății, democrațiile pot evita rebeliunile periodice care caracterizează regimurile totalitare. Din păcate, nu se poate spune același lucru despre majoritatea marilor companii, unde este nevoie de apariția unei crize financiare sau de revolta unui acționar pentru a determina o schimbare în modul de conducere și o redirecționare a strategiei. Înțelepciunea și imaginația angajaților și gradul în care ingeniozitatea lor este recunoscută determină valoarea.

Într-adevăr, se pare adesea că modelul de schimbare al marilor companii a fost inspirat de dictaturile lumii a treia, unde singura cale de a schimba politica este detronarea despoților. Însă o lovitură de stat condusă de comitetul director este o modalitate foarte ineficientă de a schimba direcția companiei, din moment ce intervine, în majoritatea cazurilor, *după* ce respectiva companie a pierdut o cantitate semnificativă de elan și capital. În schimb, în lipsa unor reforme democratice, nu există o alternativă la acest mod brutal și costisitor de reconturare a strategiei. De aceea, voi, ca inovatori în management, trebui să înțelegeți secretele puterii de regenerare pe care o deține democrația.

Răspunzători în fața poporului. Francis Fukuyama descrie democrația ca pe „un set de mecanisme de responsabilizare". După cum spune Fukuyama, „toate sistemele politice prezintă un anumit grad de responsabilizare, unele mai mare decât altele – iar cele cu un grad mai înalt de responsabilizare sunt mai rezistente"[13]. Într-o democrație, elitele politice sunt subordonate oamenilor de rând. Orice politician, oricât ar fi de încăpățânat sau independent, știe că va trebui, în cele din urmă, să răspundă în fața electoratului.

Într-o democrație, puterea se deplasează în sus, iar răspunderea în jos. Politicienii sunt aleși de popor și sunt răspunzători în fața lui. Din acest motiv, trebuie să ia în calcul o sferă largă de puncte de vedere. În corporații, acest model este inversat: angajații sunt răspunzători în fața superiorilor, în timp ce autoritatea se propagă de la vârf. Top managementul trebuie să se justifice doar în fața acționarilor. Problema este că aceste consilii de conducere nu creează valoare. Înțelepciunea și imaginația angajaților, cuplate cu gradul în care perspicacitatea lor este exploatată pozitiv, determină valoarea.

La scurt timp după ce a fost concediat de pe poziția de președinte și CEO al Home Depot, cel mai mare lanț de magazine DIY*, Robert Nardelli i-a spus unui reporter de televiziune: „Chiar cred că eu am cea mai bună relație cu acționarii"[14]. Este firesc ca Nardelli să fi avut o relație bună cu acționarii – avea posibilitatea de a cumpăra acțiuni care ar fi generat profit doar dacă prețul acțiunilor Home Depot creștea. (Cu toate că Nardelli, ca mulți alți directori, o ducea foarte bine și când prețul acțiunilor stagna.) Presupun că acționarii Home Depot ar fi fost mult mai mulțumiți dacă președintele companiei lor s-ar fi fălit cu relația bună pe care o are cu angajații și clienții. Cred că un CEO ar trebui să răspundă *în primul rând* în fața celor care au cea mai mare putere de a crea sau distruge valoarea acțiunilor – mai degrabă decât în fața celor care au doar o influență periferică asupra profiturilor companiei.

Cum ar putea un lider de corporație să demonstreze o atare răspundere? Petrecând mai mult timp vorbind cu angajații de la nivelul de bază – cu scopul de a învăța, și nu de a-și impune autoritatea. Dându-le angajaților, și nu unităților de conducere, responsabilitatea de a contura procesele de management care le influențează în mod direct munca. Prin crearea unor mecanisme formale care să implice angajați din toate departamentele în deciziile importante. Prin înlesnirea acelui tip de forum online destinat discuțiilor libere care contribuie la crearea unui sentiment de echipă în cadrul Google. Și, dacă sunt chiar curajoși, prin reducerea discrepanțelor salariale dintre superiori și subalterni. Ceea ce vreau să subliniez este că directorii care se simt cu adevărat răspunzători în fața angajaților lor le vor cere părerea mai des și îi vor asculta mai mult decât cei care nu se simt astfel. Care este răsplata? O companie în care posibilitatea ca acele credințe expirate și menite să susțină interesele top managementului să fie o piedică în calea schimbării este mai scăzută.

---

* Acronim pentru *Do It Yourself*, termen folosit pentru a desemna fabricarea, modificarea sau repararea a ceva fără ajutorul unui expert (n.t.).

Dreptul la dezacord. Într-o democrație, liderii politici trebuie să se confrunte cu critici. De la ședințe ale primăriei până la conferințe prezidențiale, oficialii trebuie să le răspundă public celor mai feroce detractori. În fiecare zi, ei trebuie să se confrunte cu acel tip de critică și informație defăimătoare care, într-un regim autoritar, sunt adesea ignorate sau reprimate. Însă tot acest dezacord fățiș și viguros îmbunătățește calitatea deciziilor și garantează faptul că politicile periculoase sunt reanalizate și reconturate mai repede decât în lipsa lui.

Dezacordul zgomotos și onest nu este un simbol al companiilor organizate ierarhic. În calitate de consultant, am avut deseori ocazia să urmăresc echipe tinere încercând să-și convingă directorul executiv de potențialul unei idei neconvenționale. În perioada premergătoare discuțiilor, membrii echipei sunt invariabil pasionați și fermi. Dar, odată ce se află în prezența marelui șef, acești eretici curajoși se transformă adesea în petiționari umili. O sprânceană ridicată, o întrebare cu iz de scepticism sunt suficiente ca aceștia să dea înapoi. Condiția adaptabilității este alternativa. Condiția alternativelor este dezacordul. Așadar, ca inovatori în management, trebuie să vă întrebați dacă procesele voastre de management încurajează dezacordul; dacă nu, ce puteți face ca acest lucru să se întâmple?

Leadership distribuit. Un agitator spunea la un moment dat că America a fost inventată de genii pentru a fi condusă de idioți. Desigur, același lucru este valabil și pentru orice democrație constituțională. Deși superficială, această afirmație conține un adevăr esențial: stabilitatea Americii nu depinde de calitățile celui sau celei care ocupă Biroul Oval – și slavă Domnului că lucrurile stau așa! Deși câțiva dintre președinții Americii au fost conducători extraordinari și oameni de stat inspirați, cei mai mulți au fost mult mai jos. În mod esențial, motivul pentru care democrațiile sunt mai stabile decât marile companii nu este acela că sunt mai bine conduse.

Într-o democrație, ritmul schimbării depinde doar tangențial de viziunea și curajul moral al celor care se află la putere. Activiștii, grupurile de interese din varii industrii, think tank-urile și cetățenii obișnuiți au cu toții șansa de a stabili cursul legii și de a influența prioritățile politice. Legitimitatea pe care o acordă democrațiile activiștilor pornește de la credința că orice cetățean are dreptul să inoveze în politică, dacă este cu adevărat motivat. Reflectă de asemenea o încredere profundă în capacitatea electoratului de a alege cu înțelepciune dintre multiplele viziuni politice care concurează, în orice moment, pentru susținerea lor. Se întâmplă foarte rar însă ca o companie să le acorde un asemenea grad de încredere angajaților săi. În schimb, se agață de convingerea că succesul companiei depinde într-o măsură covârșitoare de calitățile de lider ale directorului executiv sau ale echipei de conducere.

În fiecare an, comisiile de conducere și directorii de recrutare petrec ore în șir în căutarea celui mai bun director executiv – cineva care să fie în același timp vizionar și perfect racordat la realitate, curajos și prudent, încrezător în sine și modest, ferm și flexibil, dur și milos. Problema este că nu există multe persoane care să posede din plin toate aceste calități admirabile, dar paradoxale. Inventatorii democrației au recunoscut această dificultate și au încercat s-o compenseze prin crearea unor procese care să exploateze geniul cetățenilor „obișnuiți". Astfel, adevărata provocare nu constă în angajarea sau impulsionarea marilor lideri, ci în crearea unor companii care să înflorească sub conducerea unor lideri mai puțin perfecți.

Bineînțeles că democrațiile au problemele lor. Sunt adesea imobilizate de interese antagonice și, în cadrul lor, persistă adesea corvoade birocratice. Cu toate acestea, capacitatea de a se adapta și evolua reprezintă o sursă de inspirație pentru alte câteva reguli pentru companiile secolului al XXI-lea: liderii trebuie să fie răspunzători în fața angajaților obișnuiți; angajații trebuie să se simtă liberi să-și exprime dezacordul; procesul decizional trebuie să fie cât mai descentralizat; activismul trebuie încurajat și protejat. Includeți toate aceste principii în sistemul de management al companiei voastre și va deveni mult mai adaptabilă decât este în momentul de față.

Credința: curajul este consecința găsirii unui sens

Timp de peste 300 de ani, diverși comentatori au prezis sfârșitul credinței religioase. De la August Comte la Richard Dawkins, cu toții au susținut că, pe măsură ce certitudinea științifică crește, credința trebuie în mod inevitabil să se atenueze. În ciuda acestor predicții, credința într-o prezență divină continuă să fie unul dintre cei mai importanți numitori comuni ai umanității. Deși unele societăți sunt mai religioase decât altele, majoritatea oamenilor împărtășesc o credință colectivă în ceva mai presus decât ei.

Convingerea că știința va ajunge să înlocuiască într-o zi credința este fundamentată pe premisa eronată conform căreia aceasta reprezintă un set de ipoteze mistice și nefondate despre modul în care funcționează lumea naturală. Se crede că, pe măsură ce soarele descoperirilor științifice pătrunde întunericul ignoranței, aceste superstiții primitive se vor evapora precum roua sub arșița soarelui de vară. Totuși, credința nu se îndeletnicește cu găsirea răspunsurilor la întrebări de tipul *ce, cum* sau *când* în privința fenomenelor naturale. Este în schimb preocupată de elucidarea întrebării *de ce* în ceea ce privește existența. Chiar dacă unii oameni de știință susțin că întrebarea „de ce" nu-și poate afla vreodată răspunsul și deci nu merită efortul, nu au reușit să convingă restul umanității să-și suspende căutarea sensului vieții.

Esența credinței religioase este un târg: în schimbul promisiunii că îți vei duce viața conform unui set de imperative morale, dar adesea incomode, vei primi o teologie care pune accent pe consecințele nelimitate ca timp și spațiu ale alegerilor pe care le faci. Mesajul este următorul: ești mai mult decât protoplasmă, mai mult decât praf de stele aranjat cu măiestrie, dar complet neintenționat. Existența ta are un scop. Rodney Stark și Roger Finke, doi sociologi care au studiat fundamentele credinței religioase, au exprimat simplu acest lucru: „... explicațiile religioase precizează sensul fundamental al vieții: cum am ajuns aici și înspre ce ne îndreptăm (dacă există așa ceva)"[15]. Cu alte cuvinte, ele răspund la eterna întrebare „de ce?"

Desigur că obiectul credinței tale este deosebit de important. Fascismul și comunismul, cele două mari credințe politice ale Europei secolului al XX-lea, s-au dovedit a fi dezastruoase pentru umanitate. Se pare că istoria nu-i va ierta nici pe radicaliștii musulmani care slăvesc un cult al morții și al răzbunării. Oamenii vor fi mereu în căutarea direcției și sensului vieții, pentru cauze deopotrivă nobile și josnice. Din fericire, istoria ne oferă numeroase exemple de oameni a căror credință tăcută, care sărbătorește viața, a promovat virtutea, generozitatea și a refăcut vieți ruinate. Cercetătorii s-au convins de nenumărate ori de faptul că religia sporește respectul de sine, îmbunătăţeşte sănătatea fizică şi măreşte capacitatea indivizilor de a depăşi traumele vieţii[16].

Credinţa ne poate învăţa câte ceva despre rezistenţă – nu pentru că însăşi credinţa a rezistat, dar pentru că ea, în măsura în care aduce un sens în viaţa oamenilor, îi ajută să devină mai rezistenţi. De-a lungul secolelor, milioane de vieţi au fost transformate de senzaţia de consistenţă pe care orice sistem înrădăcinat în credinţă a oferit-o aderenţilor săi. Profeţi, patriarhi şi sfinţi, cu toţi au găsit în misiunea lor sacră curajul de a îndura tot soiul de privaţiuni şi tragedii şi forţa de a face lucruri extraordinare. Este remarcabil, dar poate nu surprinzător, faptul că cea mai bine vândută carte din istoria editorială este *The Purpose-Driven Life**, de Rick Warren. Vremurile turbulente cer stabilitate personală, iar stabilitatea solicită un sentiment de destin – un scop care să ne împingă înainte, o stea polară care să ne direcţioneze când totul se schimbă în jurul nostru. În lipsa unei istorii personale generatoare de dramă şi sens, vom pluti în derivă, nepăsători la ceea ce ne înconjoară. De aceea, sensul este o regulă esenţială de creare a companiilor adaptabile. Mai exact...

Misiunea contează. În perioada în care Bill George a fost preşedintele şi directorul executiv al Medtronic, cel mai mare producător din lume de stimulatoare cardiace şi defibrilatoare implantabile, profitul anual cumulat al investitorilor s-a ridicat la 32 la sută. Explicaţia lui George pentru această performanţă extraordinară este puterea regeneratoare a misiunii companiei: „de a reface viaţa şi sănătatea oamenilor“[17]. George adaugă: „Primul lucru care te surprinde când vizitezi Medtronic este misiunea. O găseşti peste tot – în fiecare clădire, atârnată de pereți, pe cărțile de vizită, pe genți și pe birourile angajaților. Un alt aspect îl reprezintă fotografiile pacienților – oameni din toate straturile societății, de toate vârstele și din toate colțurile lumii – toți având implanturi de produse Medtronic. Arată fericiți și sănătoși"[18].

---

* În traducere românească, *Viaţa condusă de scopuri. De ce sunt pe acest pământ?*, editura Life Publishers, Oradea, 2003 (n.t.).

Ce scop grandios are compania voastră? Sper că nu îmi veți răspunde „bunăstarea acționarilor". În majoritatea companiilor, cei din conducere profită de pe urma creșterii prețului acțiunilor. Bill George din nou: „Adevăratul dezavantaj al concentrării pe valoarea pe termen scurt a acțiunilor este incapacitatea de a motiva un grup mare de oameni în a atinge performanțe excepționale".

Este posibil să-i motivezi pe (unii) oameni doar prin recompense financiare. Dar, după cum au simțit pe pielea lor acționarii Enron, devine periculos în momentul în care lăcomia înlocuiește scopuri mai nobile. În lipsa unui scop benefic, tentația de a depăși granițele moralității în căutarea propriei satisfacții se poate dovedi irezistibilă. Fără un sentiment de misiune, directorul executiv și alții pot fi tentați să acționeze precum niște mercenari interesați mai degrabă de creșterea prețului acțiunilor decât de asigurarea unor capacități esențiale pentru viitor. Pentru a-și satisface acționarii, o companie trebuie să fie permanent pe cale de a *deveni* mai mult decât este în prezent. Trebuie să fie caracterizată de un sentiment de misiune suficient de convingător pentru a scăpa de forța de atracție a trecutului și a înlesni renașterea personală.

Oamenii se schimbă în virtutea lucrurilor la care țin. În final, nu există companii adaptabile, doar oameni adaptabili. Chiar dacă procesele de management ale unei companii pot îngreuna sau încuraja adaptabilitatea, ceea ce contează în ultimă instanță este disponibilitatea indivizilor de a se schimba. Majoritatea cărților pe tema schimbării pornesc de la premisa

BCU IAȘI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

că oamenii sunt instinctiv refractari la schimbare, deci trebuie să fie manipulați, terorizați sau lingușiți pentru a renunța la confortul stării de fapt. Nu sunt de aceeași părere. Cred că majoritatea oamenilor își doresc schimbarea. În ciuda tuturor tendințelor noastre reacționare, suntem permanent în căutare de experiențe și provocări noi.

Într-adevăr, există oameni care își petrec timpul într-o senină rutină. Însă chiar și aceste suflete sunt capabile de schimbare; doar că nu au găsit ceva pentru care merită să se schimbe. Într-o lume guvernată de sintagma „azi e aici, mâine nu mai e", nu este ușor de găsit ceva în care să ne investim eforturile de transformare personală. Dar totuși este posibil. Și nu este necesar să inventăm o nouă religie. Pentru cei care lucrează la Medtronic, sănătatea pacienților le oferă un sentiment de profunzime. Angajații Google sunt mândri de capacitatea lor de a democratiza cunoașterea. Whole Foods respectă importanța alimentelor sănătoase și nutritive.

Credința determină transformarea atâta timp cât târgul este îmbietor: sens și semnificație contra devotament. Cum arată acest târg pentru oamenii care se târăsc spre birourile companiei voastre în fiecare dimineață de luni? Este motivant sau insipid?

Probabil că nu veți avea șansa prea curând să rescrieți misiunea companiei voastre. Dar asta nu înseamnă că nu vă puteți convinge colegii să înceapă să se gândească la un scop măreț pentru compania la care lucrează. Ar trebui să vă raportați la procesele de management ale companiei voastre – evaluările de buget și ședințele de planificare, sesiunile de training și brainstorming – ca la oportunități de a ridica câteva întrebări privitoare la scopurile companiei. Nu vă fie teamă să vă întrebați colegii: în ce măsură ne dorim să aducem o schimbare pozitivă? Ce scopuri ar justifica asumarea de riscuri personale?

BCU CLUJ CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Pentru ce reușite merită să ne dedicăm cele zece ore pe zi și unele weekenduri, care au început să devină norma în compania noastră? Ce vreau să le răspund copiilor mei când mă vor întreba ce fac la serviciu, în afară de multă muncă și îmbogățirea acționarilor? Este regretabil că aceste întrebări se vehiculează atât de rar în majoritatea companiilor. Este obligația voastră ca inovatori în management să schimbați această situație.

Orașele: îmbunătățirea șanselor unei întâmplări fericite

Orașele sunt rezistente. Atena, Istanbul, Londra, Tokio, New York, Shanghai, San Francisco – aceste mari orașe par aproape nemuritoare. Sunt stânci imposibil de clintit de torentul istoriei umane. Un mare oraș este un caleidoscop cultural, în care șansele de a fi luat prin surprindere sunt extraordinar de ridicate. O plimbare printr-un cartier necunoscut, o inaugurare de expoziție, o piesă nouă, cea mai nouă formație indie, cluburi celebre, concerte, conferințe – un oraș este un parc de distracții dedicat minții. Uneori, plimbându-mă prin Greenwich Village sau West End, în Londra, m-am întrebat de ce viața străzii este mult mai interesantă decât munca în corporații. Cu siguranță, dacă reușim să identificăm motivele pentru care metropolele sunt vibrante și irezistibile, ar trebui să putem face ca viața în companiile noastre să semene mai puțin cu Main Street și mai mult cu SoHo sau Notting Hill.

Istoria ne arată că fiecare oraș de referință a deținut avantajul locului – proximitatea unui port sau intersecția cu o rută comercială. Însă un loc potrivit nu mai este suficient pentru ca un oraș să fie de referință. În prezent, cele mai viguroase orașe

BCU IAȘI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

sunt cele care atrag „clasa creativă" – scriitorii, tehnologii, artiștii, cei din industria filmului, editorii, creatorii de jocuri video și creatorii de modă, cei a căror imaginație și ingeniozitate alimentează economia creativității.

Geografia creativității a fost studiată îndeaproape de sociologul Richard Florida, care este de părere că există o legătură foarte strânsă între bunăstarea financiară și culturală a unui oraș și capacitatea de a atrage capital creativ[19]. De vreme ce persoanele curioase și rebele sunt catalizatorii creșterii economice, orașele care atrag un număr impresionant de reprezentanți ai clasei creative vor avea o serie de avantaje asupra celorlalte. Un sfat pentru arhitecții urbaniști: concentrați-vă mai puțin pentru crearea unui cadrul optim pentru *afaceri* și mai mult pentru construirea unuia propice *oamenilor*.

Ca „proaspăt urbanist", Florida face parte dintr-o rețea în dezvoltare de arhitecți, cercetători și peisagiști al căror scop este aflarea secretului vitalității urbane. În fruntea mișcării este Jane Jacobs: celebra ei carte din 1961, *The Death and Life of Great American Cities*, a lansat un atac frontal asupra planurilor imperialiste ale arhitecților urbaniști din acea perioadă. Jacobs considera că orașele sunt o condiție esențială a creării unor noi depozite pentru uzul economiei, care se formează, susținea ea, atunci când tipuri diferite de oameni aveau șansa să interacționeze și să găsească oportunități de a face schimb de informații, bunuri și idei. În viziunea lui Jacobs, componentele convenționale ale înnoirii urbane – bulevarde largi, piețe deschise, blocuri înalte și înguste, districte izolate de afaceri și autostrăzi suspendate – păreau mai degrabă să împiedice, decât să faciliteze acel tip de interacțiune intimă, la nivelul străzii care creează valoare economică și culturală[20]. Ca și Jacobs, care a murit în 2006, noii urbaniști sunt suspicioși în privința planurilor elaborate, impuse de la vârf. În schimb, mizează pe un conglomerat de reguli simple – principii care, după cum a demonstrat-o istoria, reprezintă adevărata fundație a vitalității urbane.

Diversitatea determină creativitate. Într-un oraș, motorul inovației este alcătuit din diversitatea culturală, perspectivele, industriile, stilurile arhitecturale și cartierele. Întâlnirea lui A cu A nu declanșează nicio reacție creativă; dar când A interacționează cu non A, se simte adesea o briză de inspirație. Motivul pentru care orașele inovează mai mult decât suburbiile este acela că sunt mai eterogene – posedă mai multă materie primă pentru mașinăria imaginației.

În munca sa de cercetare, Florida folosește două criterii de evaluare a orașelor: cuantumul sectorului high-tech în economia locală și gradul de diversitate culturală. Comparând clasamentele efectuate, a observat că orașele de pe primele 10 locuri în privința dezvoltării tehnologiei se aflau, în formație completă, pe lista celor 18 orașe cu cel mai înalt grad de diversitate culturală. Concluzia sa a fost că diversitatea atrage acel gen de capital creativ care determină inovația tehnologică[21].

Nu este surprinzător că disidenții și rebelii sunt cei mai atrași de orașele le tolerează excentricitățile. Aceasta ar fi o posibilă explicație pentru faptul că orașe precum New York și Londra au fost întotdeauna reactoare nucleare pentru creativite – diversitatea lor, cuplată un flux constant de nou-veniți, alimentează o perpetuă reacție în lanț de descoperiri și invenții.

Samsung înțelege importanța diversității. Dintr-o dorință de a deveni un centru reprezentativ pentru design, această companie sud-coreeană a înființat centre de proiectare în Londra, Los Angeles, San Francisco, Tokio și Shanghai. În plus, își trimite în mod constant designerii în misiuni de studiu în orașe precum Frankfurt, Florența, Atena sau Beijing. Pe măsură ce Samsung a înaintat în diversitate, reputația sa de designer de top a crescut exponențial. În 2004, compania a câștigat mai multe premii Industrial Design Excellence decât orice altă companie europeană sau americană – prima companie din Asia care a reușit așa ceva[22].

Diversitatea nu mai poate rămâne la stadiul de expresie la modă. Trebuie să devină o căutare activă a acelor lucruri care poartă etichete precum excentric, special, ciudat, țăcănit, colorat și dubios. În capitolul final al volumului său antologic, Jacobs pune o întrebare retorică: „Crede cineva, în viața reală, că răspunsul la oricare dintre întrebările capitale cu care ne confruntăm azi va fi întemeiat pe premise omogene?"[23]. Putea la fel de bine să întrebe dacă „se gândește cineva că ideile revoluționare ar putea avea ca sursă companiile omogene din punct de vedere intelectual". Inovatorii în management ar trebui să analizeze toate procesele de management și să se întrebe ce pot face pentru a le insufla colegilor lor o nouă atitudine și noi perspective neconvenționale.

Puteți crea condițiile propice întâlnirilor fericite. Organizarea unui oraș poate încuraja sau inhiba acel gen de întâlnire fericită care constituie motorul inovației. Jacobs sugerează trei strategii de îmbunătățire a șanselor de întâlniri fericite cu potențial valoros care par a fi deosebit de relevante pentru companiile secolului al XXI-lea[24]. Haideți să le analizăm pe scurt și să vedem care ar putea fi echivalentul lor corporativ.

Prima:

> Sectorul, și cât mai multe din părțile sale componente, trebuie să îndeplinească mai mult decât o funcție principală; de preferat, mai mult de două. Trebuie să asigure prezența oamenilor care ies din case la ore diferite, care se află în zona respectivă pentru motive variate, dar care au posibilitatea de a folosi multiple facilități în comun.

BCU IAȘI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Scopul lui Jacobs este optimizarea şanselor de interacţionare între tipuri diferite de indivizi – prin crearea unor locuri în care persoane cu nevoi şi scopuri contrastante să se poată intersecta. Dacă aveţi drum pe la Google, veţi vedea o mulţime de spaţii publice care par să servească unor scopuri variate. Într-o singură vizită, am observat un pian uriaş, o masă de biliard, câteva whiteboard-uri mari şi un stand de sendvişuri, la distanţe de câţiva metri unele de celelalte – un decor ciudat dacă sunteţi obişnuiţi să vedeţi birouri cu şiruri sterile de mini-birouri meticulos aranjate. Însă eclectismul mobilierului sugerează o tentativă conştientă de a crea oportunităţi de interacţionare.

A doua regulă a lui Jacobs:

> Majoritatea distanţelor dintre şirurile compacte de blocuri trebuie să fie scurte; asta înseamnă că străzile şi oportunităţile de a face la dreapta sau la stânga trebuie să fie frecvente.

Distanţele mai mici între şirurile compacte de blocuri şi un număr mai mare de intersecţii implică existenţa mai multor rute posibile între punctele A şi B şi sporesc şansele ca locuitorii dintr-o anumită zonă să se întâlnească pe stradă.

Analogia în ceea ce priveşte managementul se referă într-o mai mică măsură la proiectarea străzilor decât la designul proiectelor. Şansele unei întâlniri fericite sunt foarte reduse, în condiţiile în care relaţiile de răspundere dinaintea superiorilor şi fişele de post îi obligă pe angajaţi să lucreze cu aceeaşi echipă restrânsă de colegi timp de mai multe luni. O utilizare vastă a echipelor menţinute pe teren scurt, cuplată cu posibilitatea transferării angajaţilor de la o echipă la alta, constituie o modalitate de a menţine acele „distanţe mici între şirurile de blocuri".

Şi regula numărul trei:

> Sectorul trebuie să conţină un amestec de clădiri de vârste şi condiţii variate, inclusiv o proporţie semnificativă de clădiri vechi pentru ca randamentul economic să fie cât mai variat. Acest amestec trebuie să fie relativ dens.

Tipuri diferite de clădiri – birouri, magazine, depozite renovate, case, hoteluri și restaurante deservesc tipuri diferite de activități și atrag tipuri diferite de utilizatori. Așadar, dacă într-o zonă predomină un singur tip de clădire, șansele interacțiunilor între persoane diferite scad vertiginos.

Cu câțiva ani în urmă, o facultate de afaceri a decis să-și izoleze fizic secțiile, prin disciplină. Fiecărui departament – marketing, economie, finanțe, strategie și HR – i-a fost alocat un etaj propriu în cadrul clădirii. Ironia face că, exact în acea perioadă, facultatea promova o mai mare colaborare interdisciplinară. Companiile fac adesea această greșeală. Prin izolarea fizică a departamentelor, agravează, în loc să amelioreze, efectele de limitare ale întâlnirilor fericite cu care este asociată specializarea.

Dar analiza lui Jacobs nu se rezuma la atât. Clădirile pot fi evaluate după criteriul chiriei. Afacerile care sunt la început de drum și activitățile necomerciale nu își permit să plătească o chirie foarte mare, prin urmare ajung de cele mai multe ori la periferia orașelor. Rezultatul? Un oraș al cărui centru este steril și neinteresant. Să ascultăm părerea lui Jacobs în această privință:

> În ceea ce priveşte ideile cu adevărat noi – oricât de profitabile sau productive s-ar putea dovedi a fi în cele din urmă – nu există toleranţă pentru asemenea încercări riscante, potenţial de eroare sau experimentare în zona noilor construcţii, unde cheltuielile fixe sunt foarte ridicate. Ideile vechi pot folosi uneori clădiri noi. Dar ideile noi sunt condamnate la a utiliza clădirile vechi.

BCU BUCUREȘTI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

> Înflorirea diversităţii într-un oraş presupune coexistenţa activităţilor cu randament crescut, mediu, scăzut şi zero[25].

Acelaşi lucru este valabil şi pentru companii. Ideile noi nu-şi permit aceleaşi cheltuieli fixe, nu pot promite riscuri atât de mici şi nu pot genera aceleaşi încasări imediate ca extensiile unor idei vechi. Sistemele de management şi regulile de alocare a capitalului destinat cheltuielilor fixe care nu iau în calcul aceste avertismente vor pune în pericol inovaţia. La fel de important este ca angajaţii cu idei riscante să lucreze în proximitatea celor care fac aceeaşi muncă în fiecare zi. Ca şi în cazul oraşelor, toată lumea are de câştigat din întâlnirea dintre acel ceva nou şi ciudat şi cel testat şi dovedit valid.

Fără etichete. Într-un sens, marile oraşe au capacitatea de a se reinventa pentru că fac posibilă reinventarea locuitorilor lor. Pline de indivizi care s-au refugiat de convenţiile păcătoase ale vieţii provinciale, oraşele sunt tolerante în privinţa excentricităţilor. Centrele de creativitate ale lumii sunt populate cu bărbaţi şi femei care şi-au construit singuri drumul spre succes – oameni precum Russell Simmons, Masayoshi Son, Donald Trump, Oprah Winfrey, Lakshmi Mittal, Steve Jobs şi Larry Ellison. În oraşele progresiste, talentul contează mai mult decât originea, iar azi, tinerii care renunţă la şcoală, neadaptaţii şi cei ignoraţi de societate ar putea să devină următorii experţi media, magnaţi ai afacerilor cu proprietăţi sau simboluri culturale. Oraşele gem de oameni în proces de dezvoltare personală, urcând anevoios sau coborând în viteză pe panta alunecoasă a faimei şi a averii. Nou-veniţii află repede că anonimatul pe care li-l oferă oraşul le permite să testeze diferite sisteme de valori şi să-şi urmeze pasiunile excentrice. În oraşe, flexibilitatea convenţiilor sociale şi permeabilitatea ierarhiilor creează spaţiu pentru dezvoltare şi transformare personală.

Robert Park, un pionier al sociologiei, spunea în urmă cu 80 de ani: „Într-o comunitate restrânsă, omul obişnuit, cel lipsit de excentricităţi sau geniu, are cele mai multe şanse de reuşită. O comunitate restrânsă tolerează adesea excentricităţile. În schimb, oraşul le recompensează"[26]. Mai simplu spus, un mare oraş le oferă aventurierilor urbani şansa de a-şi testa limitele abilităţilor într-o măsură de care un sat nu este capabil.

Gândiţi-vă la convenţiile în privinţa comportamentului, interacţiunilor, exprimării şi vestimentaţiei care fac parte din cultura companiei voastre. Sunt ele de natură să răsplătească sau să inhibe excentricitatea? Oamenii sunt respectaţi pentru aportul lor sau pentru titulaturile şi recomandările pe care le deţin? Procesul de angajare îi favorizează pe cei care au avut experienţe de viaţă deosebite sau pe cei care conformează unui tipar? În procesul atribuirii unei sarcini, ce valorizaţi mai mult, pasiunea sau experienţa anterioară? Ca inovatori în management, va trebui să vă asiguraţi că sistemele de management pe care le gestionaţi nu împiedică acel tip de mobilitate socială şi dezvoltare personală care reprezintă esenţa adaptabilităţii companiilor.

Haideţi să facem un pas înapoi pentru a putea dobândi imaginea de ansamblu a principiilor de management ale secolului al XXI-lea. Am trecut în revistă cele cinci reguli pe care le consider cruciale pentru o companie care vrea să fie cu adevărat pregătită pentru viitor. Acesta este *noul* ADN care trebuie să facă parte din procesele şi practicile de management ale companiei voastre.

Viaţă → *Varietate*

Experimentul este superior planificării.
Toate mutaţiile sunt greşeli.
Selecţia naturală nu are nevoie de un vicepreşedinte senior.
Cu cât fondul genetic este mai variat, cu atât mai bine.

BCU CLUJ / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Piețe → *Flexibilitate*

Piețele sunt mai dinamice decât ierarhiile.
Creați o piață și investitorii vor veni.
Eficiența operațională ≠ eficiența strategică.

Democrație → *Activism*

Liderii sunt răspunzători în fața poporului.
Oricine are dreptul să conteste.
Leadership distribuit.

Credință → *Sens*

Misiunea contează.
Oamenii se schimbă în virtutea lucrurilor la care țin.

Orașe → *Întâlniri fericite*

Diversitatea determină creativitatea.
Puteți crea condițiile propice întâlnirilor fericite.
Etichetele sunt pentru borcane, nu pentru oameni.

Aceste principii sunt atât eterne, cât și oportune. Ele contrastează puternic cu principiile învechite care constituie actualul genom al managementului. Crearea și menținerea unei tensiuni benefice între principiile orientate către control caracteristice secolului al XX-lea și cele proadaptabilitate ale secolului al XXI-lea nu vor fi sarcini ușoare. Într-adevăr, cu cât învățați mai multe despre natura adaptabilității, cu atât veți mai mai predispuși la a contesta fundamentele teoriei managementului modern. Până la urmă, comparate cu marile companii, majoritatea lucrurilor adaptabile sunt ori *sub*-gestionate sau, Doamne ferește, *ne*-gestionate.

Cu toate acestea, avem toate motivele să credem că principiile de bază ale managementului modern și ale managementului *post*-modern pot coexista în armonie. Sistemul de management din cadrul firmei Google poate părea semianarhic, însă masivele centre de IT ale companiei continuă să genereze rezultate pentru căutări, în doar câteva nanosecunde, 24 de ore din 24, 7 zile din 7, și complet fără erori. De asemenea,

BCU IAŞI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

faptul că Gore promovează principiile democratice nu interferează cu abilitatea lor de a satisface clienţi pretenţioşi precum Nike sau P & G. Iar sentimentul de comunitate care caracterizează Whole Foods nu-i împiedică să aibă profituri uimitoare în fiecare trimestru. Dezvoltarea genomului managementului nu va fi uşoară, dar este cu siguranţă posibilă.

Să punem în practică principiile

Cum punem în practică principiile secolului al XXI-lea? Poate că aveţi deja câteva idei – dacă nu, daţi-mi voie să vă dau câteva sugestii. Alegeţi 30 sau 40 dintre colegii voştri şi împărţiţi-i în patru sau cinci echipe. Rugaţi fiecare echipă să se concentreze pe un anumit proces de management. (Planificarea, bugetarea, recrutarea şi trainingul sunt câteva aspecte potrivite pentru acest exerciţiu.) Acum solicitaţi-le să identifice caracteristicile principale ale proceselor pe care le-au ales. Ar trebui să se concentreze pe următoarele întrebări:

- Cine „deţine" acest proces? Cine are puterea de a-l schimba?
- Care este scopul acestui proces? Care este contribuţia lui la performanţele afacerii?
- Cine sunt participanţii îm acest proces? Care sunt vocile?
- Care sunt premisele acestui proces? Ce date se iau în considerare?
- Ale cui păreri au cea mai mare greutate? Cine are ultimul cuvânt în luarea deciziei?
- Care sunt instrumentele de decizie? Cum se justifică deciziile?

BCU IAŞI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

- Care sunt evenimentele sau punctele de cotitură ale procesului? Urmează un plan sau se conturează din mers?
- Cine sunt „clienții" acestui proces? A cui muncă este influențată direct de acest proces?

Scopul este oferirea unei descrieri „conformă cu realitatea" a fiecăruia dintre procesele nominalizate de echipe.

Odată ce au trasat liniile respectivului proces, solicitați-le să se gândească cum ar putea să reformeze procesul pe care l-au ales, în lumina noilor principii de management discutate în acest capitol. Dacă le-ați stârnit interesul pentru găsirea de idei inovatoare, puteți să-i provocați cu ajutorul câtorva întrebări de genul:

- *Viață/Varietate*: cum ați introduce o varietate mai mare de date, puncte de vedere și opinii în acest proces? Cum ați gândi procesul, astfel încât să faciliteze, în loc să îngreuneze, dezvoltarea permanentă de noi opțiuni strategice și să încurajeze experimentarea necontenită?
- *Piețe/Flexibilitate*: cum ați schimba coordonatele acestui proces, astfel încât să exploateze înțelepciunea pieței, și nu doar a experților? Cum ar putea fi utilizat acest proces pentru a ajuta la accelerarea realocării resurselor dinspre programe cu vechime către noi inițiative? Cum am putea înlesni accesul inovatorilor la resursele de care au nevoie pentru punerea în practică a ideilor?
- *Democrație/Activism*: cum ați schimba acest proces, astfel încât să încurajeze vocile opozanților? Cum ați face ca acest proces să fie mai sensibil la nevoile angajaților obișnuiți? Ce putem face pentru ca ei să aibă un cuvânt de spus în stabilirea politicilor și strategiilor?
- *Credință/Sens*: cum ați utiliza acest proces pentru a atrage atenția asupra scopurilor mărețe în slujba cărora

compania noastră pretinde că se află (sau ar trebui să se afle)? Cum ar putea acest proces să-i ajute pe angajați să identifice și să se conecteze cu acele scopuri care contează pentru *ei*?

- *Orașe/Întâlniri fericite*: cum am putea regândi acest proces, de așa manieră încât să ajute compania să devină un mediu de lucru mai incitant și mai vibrant, și un magnet pentru creativitate? Cum ar putea acest proces să înlesnească întâlnirea dintre idei noi?

Acordați-le câteva ore pentru a medita asupra acestor întrebări. Rugați-i să conceapă o listă cu schimbări detaliate pe care și-ar dori să le implementeze în legătură cu procesele de management alese. Apoi publicați aceste sugestii pe un site intern și invitați-i și pe alți angajați să contribuie cu alte idei.

Am utilizat acest gen de exerciții în sesiuni de discuții cu varietate largă de echipe de management din toată lumea. Sunt permanent surprins de disponibilitatea oamenilor de a contesta validitatea teoriilor din spatele unor ritualuri de management adânc prețuite. Și mai încurajator este că majoritatea acestor sugestii sunt adesea chiar revoluționare.

Cu toate acestea, va trebui să aveți răbdare. Nu uitați că a fost nevoie de zeci de ani pentru ca mari companii precum GE, DuPont și Ford să găsească formula optimă a principiilor esențiale de management din era industrială. În același mod, sarcina reinventării managementului secolului al XXI-lea va lua timp. Dar ceea ce puteți face, și trebuie s-o faceți, este să vă încurajați colegii să înceapă să se gândească și să vorbească despre șansa de a reinventa ADN-ul managementului în cadrul companiei voastre.

9 | Să învăţăm din neconvenţional

Sper că până la acest punct v-aţi debarasat de unele dintre credinţele reciclate la care ţineaţi şi aţi început să vă reconstruiţi ADN-ul managementului. Dacă aţi ajuns acolo, planul vostru de inovaţie în management ar trebui să se fi conturat deja. Cu toate acestea, se poate să vi se pară că ideile voastre nu sunt încă suficient de îndrăzneţe sau îndeajuns de coerente pentru a vă asigura un avantaj clar în confruntarea cu provocările mediului de afaceri din viitorul apropiat. Aşadar, unde altundeva v-aţi putea găsi inspiraţia? Unde puteţi găsi exemple şi analogii care vă vor ajuta să obţineţi un avantaj managerial real? Vă ofer o sugestie: un loc ciudat, neaşteptat, cu mult peste graniţele „bunei practici". De ce? Deoarece ideile neconvenţionale sălăşluiesc în locuri neconvenţionale.

Noi avantaje, noi perspective

Să luăm cazul lui Mary Parker Follett – aparent cel mai vizionar teoretician al managementului din secolul al XX-lea. Născută în 1868 în Quincy, Massachusetts, viața lui Follett a fost încadrată de Războiul Civil American şi Marea Depresiune. Contemporană cu Frederick Winslow Taylor, perspectiva ei asupra managementului era una în mod incontestabil postindustrială. Să analizăm câteva dintre ideile discutate în *Creative Experience*, o carte publicată pentru prima oară în 1924:

- Leadershipul nu se defineşte prin exercitarea puterii, ci prin capacitatea de a spori sentimentul de putere în rândul celor conduşi. Sarcina esenţială a unui lider este crearea liderilor.

BCU BUCUREȘTI UNIVERSITY LIBRARY

- Procesul decizional, întotdeauna tensionat și având consecințe negative asupra uneia din părți, este istovitor pentru toți cei implicați. Problemele arzătoare sunt cel mai bine soluționate nu prin impunerea unui singur punct de vedere în detrimentul altora, ci prin efortul de a identifica o soluție care să integreze diversele perspective ale tuturor celor afectați de respectiva decizie.
- O companie mare este un cumul de comunități locale. Dezvoltarea individuală și organizațională este consecința unui grad maxim de autonomie[1].

Leadership. Forța diversității. Echipe autonome. Înțelegerea profundă a naturii leadershipului nu a fost rezultatul unui studiu asupra practicilor de management de la intersecția secolelor; în schimb, a rezultat din experiența sa în organizarea centrelor comunitare în cartierul Roxbury din Boston. Abordând o atitudine slab autoritară și confruntată cu provocarea de a armoniza diversele interese ale unui grup larg de persoane, Follett a gândit o teorie de management care contrasta puternic cu tendințele vremii. Deși nu deținuse niciodată o poziție într-o corporație, Follett este considerată în prezent unul dintre cele mai importante oracole în domeniul managementului.

Experiența ei oferă câteva lecții importante pentru inovatorii în management din ziua de azi: este puțin probabil să puteți vedea viitorul dacă rămâneți în zona convenționalului.

Devieri pozitive

Pentru a putea întrezări viitorul, va trebui să căutați „devierile pozitive", acele companii și sisteme sociale care sfidează practicile convenționale. În management, ca și în știință, anomaliile sunt cele care ne arată calea spre noi adevăruri. Este adesea dificil să percepem anomaliile ca fiind astfel, de vreme ce, prin definiție, ele nu se pot încadra în categoriile noastre mentale. Precum doctorii cu o educație tradițională care dezavuează adesea înțelepciunea vracilor, tot astfel managerii moderni se îndoiesc de cele mai multe ori că ar avea ceva de învățat din exemplul companiilor cu practici alternative.

Anomaliile sfidează logica. De aceea, sunt de obicei ignorate sau înlăturate pe motiv de irelevanță. Dacă ar trebui să explice succesul structurii ciudat de eficiente a companiei Gore, un CEO cu vederi înguste ar spune ceva de genul: „Da, dar Gore este o companie privată" – de parcă doar acel aspect ar putea justifica faptul că Gore sfidează toate legile managementului. Probabil că și despre Google ar spune același lucru. „Spre deosebire de compania mea, Google nu are miliarde de dolari investiți în fabrici inflexibile", ar argumenta un CEO condus de convenții – ca și cum capitalul imobil, și nu gândirea imobilă ar fi cauza blocajelor în gândirea strategică.

Anomaliile sunt incomode. Însăși existența lor este un afront la adresa înțelepciunii populare. Ca inovatori, este recomandabil să rezistați tentației de a găsi o explicație comodă. Scopul vostru, la urma urmei, nu este să validați practicile actuale de management, ci să le reinventați. De aceea, va trebui să pornim în căutare de forme exotice de viață.

Prima oprire, Jobra, Bangladesh, sediul Grameen Bank. De la fondarea sa, în 1976, banca a fost în permanență un pionier în microfinanțare. Misiunea sa, de a extinde acordarea de credite și la cei cu venituri foarte mici, se bazează pe convingerea că cei săraci sunt săraci nu pentru că le-ar lipsi abilitățile necesare, ci pentru că le lipsește capitalul necesar. Astfel, banca acordă împrumuturi mici sindicatelor formate din cinci persoane, fără garanții și nesolicitând aproape niciun document.

95% din cei care fac împrumuturi sunt femei, care se folosesc de banii băncii pentru a înființa mici afaceri, cum ar fi confecționarea de coșuri, broderie și creșterea păsărilor. Microcreditele le oferă acestor miniantreprenori șansa de a-și îmbunătăți traiul zilnic și de a-și crește statutul social. În esență, banca este o cooperativă, de vreme ce 94% din acțiuni sunt deținute de debitori. În 2006, Grameen Bank avea peste 2 185 de filiale și mai mult de 6,4 milioane de debitori. Pe parcursul existenței sale, banca a oferit împrumuturi în valoare de peste 5,6 miliarde de dolari și, în ciuda practicilor sale neconvenționale, rata de recuperare a împrumuturilor este mai mare de 98 la sută.

Așadar, ce părere aveți despre această bancă ciudată? Vă inspiră să vă gândiți la metode alternative pentru modul în care compania voastră își desfășoară activitățile? Ar fi cazul. Până la urmă, de ce ar trebui ca o femeie extrem de săracă dintr-o țară în curs de dezvoltare să obțină bani pentru o idee nouă mai ușor decât un angajat obișnuit al companiei voastre? Dacă Grameen Bank poate acorda milioane de împrumuturi unor persoane care nu avuseseră niciun contact cu o bancă, fără a solicita prea multe documente, nu credeți că firma voastră ar trebui să găsească o cale de finanțare a ideilor promițătoare venite din partea angajaților obișnuiți? După cum vom vedea, lumea este plină de companii aberante ale căror practici fac ca managementul-așa-cum-îl-știm să pară bizar, în cel mai bun caz, și demodat, în cel mai rău.

Identificarea neconvenționalului

În căutarea de mutanți ai managementului, veți avea nevoie de o strategie. Începeți prin a identifica problemele spinoase pe care vreți să le soluționați, apoi analizați companiile neconvenționale care au găsit soluții ingenioase și care vă pot oferi o analogie utilă. După cum vă amintiți, în capitolul 3, am introdus un trio alcătuit din problemele de management ale noii generații. Pentru fiecare dintre ele, am găsit un set de trei subprobleme – trei afecțiuni specifice care paralizează adaptabilitatea, caracterul inovativ și motivant al companiilor. În acest capitol, ne vom concentra pe șase din aceste probleme secundare.

Problema #1: în majoritatea companiilor, cu cât un angajat se află mai jos pe scara ierarhică sau cu cât viziunea sa este mai neconvențională, cu atât îi scad șansele de a se face auzit. Acest aspect contribuie adesea la o atitudine de negare din partea conducerii.

Provocarea #1: cum creați o companie în care părerea fiecărui angajat este luată în considerare și unde ideile concurează exclusiv pe baza potențialului lor? Cum creați o *democrație a ideilor*?

Problema #2: majoritatea companiilor exploatează un procent infim din imaginația angajaților, parțial din pricina unui „apartheid creativ".

Provocarea #2: cum transformați angajații obișnuiți în inovatori extraordinari? Cum contribuiți la *„dezvoltarea imaginației"*?

Problema #3: rigiditatea la nivelul alocării resurselor afectează adesea capacitatea companiilor de a investi în viitor. Acest lucru face ca munca de înnoire strategică să avanseze într-un ritm foarte lent.

Provocarea #3: ce faceți pentru a accelera transferul de capital și talent? Cum implementați un *proces dinamic de alocare a resurselor*?

BCU CLUJ CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Problema #4: prejudecățile legate de poziție și lipsa de atenție față de punctele de vedere antagonice duc adesea la o scădere a calității procesului decizional.

Provocarea #4: cum vă asigurați că deciziile reflectă în totalitate cunoașterea colectivă din cadrul companiei? Cum *exploatați înțelepciunea colectivă*?

Problema #5: cunoașterea și capacitățile directorilor se depreciază, de obicei, mai repede decât puterea și influența managerială, generând adesea consecințe negative.

Provocarea #5: cum vă asigurați că înnoirea strategică nu este subminată de convingerile învechite ale top managementului? Cum *minimizați efectul nociv al vechilor modele mentale*?

Problema #6: prea mult management și prea puțină libertate slăbesc inițiativa angajaților și lasă prea puțin loc sau energie pentru inovație.

Provocarea #6: cum transformați o armată de supuși într-o comunitate de voluntari? Cum le dați tuturor *oportunitatea de a vi se alătura benevol*?

În timp ce analizați aceste provocări ale secolului al XXI-lea, gândiți-vă la un exemplu sau la o analogie care v-ar putea inspira sau care v-ar oferi un indiciu pentru o posibilă soluție. Mai jos sunt câteva idei de început.

Provocarea #1: crearea unei democrații a ideilor

Să luăm cazul companiei voastre. Ce aspect considerați că determină în cea mai mare măsură poziția unei persoane pe scara ierarhică? Salariul? Anii de experiență? Recomandările?

Toate acestea variază proporțional cu funcția. Dar cum rămâne cu înțelepciunea, capacitatea vizionară, imaginația? Atributele pe care tocmai le-am enumerat influențează doar într-o mică măsură puterea directorilor. În aceste condiții, de ce se întâmplă atât de des ca părerile directorilor seniori executivi să prezinte un grad mai mare de credibilitate decât opiniile angajaților de la nivelurile inferioare? Supraestimarea părerilor celor care sunt cel mai departe de clienți și au cea mai puternică legătură emoțională cu trecutul nu este o cale foarte bună de creare a companiilor rezistente.

Acum, încercați să vă imaginați cum ar arăta o *democrație* a ideilor. Angajații s-ar simți liberi să-și exprime gândurile și părerile, indiferent de încărcătura lor politică. Niciun paznic influent nu ar avea permisiunea de a reprima o idee sau a-i limita răspândirea. Noile idei ar avea posibilitatea de a-și asigura susținerea, în loc să fie acceptate sau refuzate de directorul senior executiv. Discuția internă privitoare la strategie, direcție și politică ar fi deschisă, însuflețită și necenzurată. Poate vi se pare că sunt un romantic incurabil, însă o asemenea *dictatură a ideilor* există deja – nu într-o companie mare, ci pe internet.

Fără îndoială, internetul a distrus autoritatea elitelor de a decide ce se publică și cine se poate face auzit. Rezultatul? O explozie de opinii exprimate pe internet, comentarii, sfaturi și idei. Pe parcursul ultimilor trei ani, numărul blogurilor înregistrate de Technorati, un site de indexare a blogurilor, a crescut de la câteva sute de mii la peste 50 de milioane. În momentul la care scriu aceste rânduri, în fiecare zi apar 175 000 de bloguri noi și 1,6 milioane de postări noi pe blogurile existente. Pe măsură ce se extinde, crește și gradul de organizare al blogosferei. Aveți posibilitatea să căutați bloguri pe un anumit subiect sau cu un conținut specific. Technorati generează, în timp real, o listă organizată pe categorii a celor mai populare 100 de subiecte şi vă oferă posibilitatea de a vedea care subiecte au parte de cele mai multe comentarii. Mai interesant este faptul că site-ul acordă fiecărui blog un scor de „autoritate", bazându-se pe numărul referinţelor pe care le fac alte bloguri. În lumea blogurilor, „autoritatea" nu este conferită de la vârf şi nici nu poate fi garantată de un buget ridicat de marketing. Singura cale de a dobândi credibilitate pe internet este să produceţi un conţinut de interes pentru un număr cât mai mare de oameni.

Din păcate, explozia „citizen media" nu este analoagă unor schimbări la fel de dramatice pe piața ideilor din majoritatea companiilor mari. Deşi multe companii solicită idei noi prin intermediul unei condici de sugestii sau lansează forumuri online, care ar facilita schimbul de idei, puține sunt companiile care-şi invită angajații să publice bloguri de interes major ori să lanseze sesiuni de discuții publice în jurul deciziilor-cheie. Însă diferența reală între dictatura ideilor specifică internetului şi lumea relativ autocrată a companiilor mari nu rezidă în utilizarea tehnologiei. Mai degrabă, constă într-o nealiniere a valorilor: în timp ce fundamentul internetului este principiul deschiderii, se pare că cea mai de preţ virtute a directorilor seniori executivi este controlul. Majoritatea companiilor au dezvoltat programe complexe de comunicare de verticală, precum newslettere, bloguri ale directorilor executivi, webcasturi şi e-mailuri colective; totuşi, sunt puține companii, dacă există şi acelea, care sunt deschise la opiniile angajaților obişnuiți în privința chestiunilor esențiale.

De exemplu, vă puteţi imagina că vreuna dintre ideile de mai jos ar fi compatibilă cu firma voastră?

- Directorul executiv ar utiliza un forum intern pentru a solicita sfaturi cu privire la alegerea noului director financiar.

- Directorul departamentului Dezvoltare de Produse ar lansa un forum online pentru a pune în discuție incapacitatea de a întruni termenele-limită de lansare sau eșecul unui produs nou de a-și atinge obiectivele.
- Consiliul de conducere ar crea un forum în care să se discute salariile directorilor sau punctele tari și slabe ale top managementului.
- Publicarea pe internet a planurilor diverselor divizii urmată de criticile tuturor angajaților.

Ideile noi sunt periculoase, mai ales pentru cei care au un interes personal în menținerea stării de fapt. De aceea Uniunea Sovietică a limitat folosirea copiatoarelor, iar multe guverne au impus măsuri de cenzurare a internetului. Așa se poate explica și teama directorilor de existența unei piețe deschise a opiniilor. Ce mai înseamnă să fii manager dacă nu poți controla discuțiile? Ce înseamnă să fii la conducere în condițiile în care părerea ta trebuie să concureze cu toate celelalte? Ce înseamnă să fii șef, atâta timp cât oricine îți poate critica ideile, deciziile sau chiar nivelul de inteligență?

Majoritatea directorilor sunt încântați să solicite părerea colegilor de încredere, dar în privat. Unii sunt chiar dispuși să organizeze ședințe publice. Mulți dintre ei vor accepta să primească pe e-mail întrebările angajaților. Chiar și așa, conversațiile sunt îngrădite. Într-o ședință privată cu un subordonat, este ușor să atenuezi rebeliunile. O ședință este limitată la persoanele prezente și încadrată de coordonate temporare. Un director executiv care are autoritatea de a alege căror e-mailuri să răspundă public și pe care să le ignore va fi tentat să evite chestiunile tendențioase și stânjenitoare. Cu alte cuvinte, directorii se simt în siguranță vorbindu-le angajaților obișnuiți sau răspunzând întrebărilor lor. Tremură însă la gândul că aceștia ar putea să preia microfonul, să spunem așa, și să comunice, în masă, cu *alți* angajați. Comunicarea între o persoană și mai mulți oameni este acceptabilă, cea dintre mai mulți oameni și o singură persoană este tolerabilă – dar o discuție publică între mulți oameni? Așa arată insurecția!

Desigur, exact în asta constă puterea forumurilor și a blogurilor – permit întrepătrunderea și acumularea viziunilor particulare. Într-un forum online, un singur revoluționar curajos legitimează protestele și obiecțiilor altora, coborând astfel pragul de curaj pentru toți cei care s-ar fi temut, până atunci, să-și exprime părerile. Pe măsură ce se alătură și alții, un bulgăre de critici pornește la vale. Exact de asta le e teamă managerilor. Dintr-odată, în loc să se confrunte cu fiecare sceptic pe rând, sau în condiții de siguranță, directorii se găsesc față în față cu o armată de angajați nemulțumiți. Pentru mulți directori, această perspectivă este extrem de incomodă – însă nimeni nu pretinde că o democrație instaurează o stare de calm.

Dacă sunteți deciși să îmbunătățiți în mod real calitatea dialogului și a deciziilor din compania voastră, va trebui să aveți curaj. Cum ar fi să începeți să vă *încurajați* angajații să creeze bloguri interne de interes (și să le dați opțiunea de a le publica anonim, dacă așa doresc)? Dacă i-ați încuraja să citească și să aibă o atitudine critică față de aceste bloguri? De ce să nu monitorizați volumul de răspunsuri pe care le generează fiecare nouă postare („un indice al autorității"), ca apoi să le solicitați directorilor seniori executivi să ia atitudine față de cele care au generat cele mai multe comentarii? Dacă ați numi un juriu format din angajați care să acorde un premiu lunar pentru cele mai bune postări, ca o modalitate de a-i recompensa pe cei mai originali, amuzanți sau curajoși? Evident că sunt și dezavantaje: atacurile vor deveni personale. Rufele se vor spăla în public. Ocazional, criticile interne vor depăși granițele companiei. Însă trebuie să comparați aceste costuri cu prețul pe care, inevitabil,

BCU IAȘI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

îl veți plăti pentru reprimarea criticilor, pentru neexploatarea oportunităților de a spori calitatea deciziilor importante și pentru lipsa de interes a angajaților cărora nu li se dă șansa de a se exprima.

Se întâmplă adesea ca angajații care simt că nu pot vorbi în cadrul firmei să se exprime în afara ei. În 2006, când Microsoft a anunțat încă o amânare a lansării Vista, mult așteptata versiune îmbunătățită a sistemului de operare Windows, cea mai lucidă (și mai vehementă) critică a jurămintelor companiei nu a venit din partea revistelor respectate de afaceri. A fost publicată pe Mini-Microsoft, un blog care aparent este deținut de un angajat Microsoft. În martie 2006, „Who da'Punk" (pseudonimul bloggerului) a publicat un scurt articol intitulat „Vista 2007. Fire the Leadership Now" (Vista 2007. Concediați conducerea acum). În doar câteva zile, articolul a atras peste 500 de comentarii, multe dintre ele din partea unor angajați Microsoft. În timp ce unele erau atacuri vehemente la adresa unor anumiți directori, o mare parte erau comentarii argumentate și detaliate în privința procesului de dezvoltare de produse și a sistemelor de management. Dacă nu chiar un manual de funcționare la parametri optimi, comentariile erau cu siguranță un diagnostic complex. O „plimbare" prin Mini-Microsoft vă va dezvălui comentarii de genul: „Cred că ceea ce faci va genera beneficii și pentru alți angajați. În lipsa forumului tău, nu am avea la dispoziție un test de sănătate mentală pentru observații individuale". Un altul: „Blogul tău ne-a oferit o cale de a schimba idei, ceea ce era imposibil până acum". Sau: „Acest blog este extraordinar pur și simplu pentru că ESTE anonim, iar oamenii își pot exprima opinia fără teama de represalii". Să nu mă înțelegeți greșit! Nu cred că Microsoft este mai puțin deschisă la critici decât alte companii mari. Dar, ca și egalii săi, mai are mult de lucrat până la crearea unei piețe a ideilor cu adevărat deschise.

Provocarea #2: dezvoltarea imaginației angajaților

Ca ființe umane, nu ne putem abține – *trebuie* să creăm. Este o nevoie primară, aproape la fel de irezistibilă ca nevoia de a procrea. Fie că amenajăm o grădină, improvizăm o rețetă, inventăm melodii sau scriem versuri, suntem cei mai fericiți când facem ceea ce nicio altă specie nu poate reuși – să creăm, cu atenție și bucurie. Prin creativitate, fiecare dintre noi își exprimă umanitatea și individualitatea. De aceea, noi, cei care trăm în primele decade ale acestui nou mileniu, avem motive să sărbătorim, pentru că niciodată nu ne-a fost mai ușor să ne urmăm impulsul de a crea.

De-a lungul istoriei, doar un procent infim din umanitate a dispus de mijloacele economice de a-și urma pasiunile creative. Vopseluri și pânze, pergament și stilouri, piatră și dălți, instrumente muzicale, profesori particulari și ateliere – până în secolul al XIX-lea, toate acestea erau considerate articole de lux. Deși câțiva artiști talentați au avut norocul să-și găsească sponsori, cei mai mulți nu au avut această șansă. La o privire retrospectivă, putem doar bănui cantitatea de capital creativ care s-a irosit. Slavă Domnului, epoca noastră e altfel.

Tehnologia digitală democratizează rapid uneltele creativității și emancipează imaginația. Grație unor programe precum Photoshop, TypePad, GarageBand, Final Cut Express, Pro Tools, VideoStudio, Home Designer Pro și altor mii de aplicații pro-creativitate, distanța dintre viziune și manifestarea ei se reduce. Noile tehnologii nu numai că eliberează imaginația, însă o și amplifică. Infinita maleabilitate a software-urilor le dă oamenilor posibilitatea de face lucruri care păreau imposibile chiar cu zece ani în urmă, de exemplu, să mixeze muzică digitală, să creeze fotografii „high dynamic range", să inventeze personaje și scenarii noi pentru jocurile video, să combine noi servicii de internet – şi multe altele. Suntem prima generaţie din istorie care poate spune cu toată inima: „Suntem limitaţi doar de imaginaţie".

Să luăm un exemplu. În prezent, aproape 2 milioane de clipuri video sunt încărcate pe YouTube în fiecare lună, iar peste 100 de milioane de clipuri sunt accesate în fiecare zi de vizitatorii site-ului. În ultimele 60 de zile, peste 1,6 milioane de oameni au străbătut cei 65 000 de acri ai *Second Life*, o lume virtuală construită aproape exclusiv de locuitorii ei. Zeci de mii de pasionaţi ai jocurilor video, din toate colţurile lumii, utilizează unelte de editare pentru a crea noi personaje şi decoruri pentru jocuri populare precum *Unreal Tournament* şi *World of Warcraft*. Zeci de mii de fotografi obţin păreri valoroase cu privire la pozele publicate pe Flickr. Sute de formaţii indie îşi construiesc o bază de fani prin intermediul MySpace. Mii de oameni creează noi aplicaţii cu ajutorul software-ului de cartografiere lansat de Google şi al fotografiilor din satelit.

Cu siguranţă, compania voastră este populată de bloggeri, angajaţi care mixează muzică, modifică software-uri, combină diverse aplicaţii, creează melodii sau podcasturi. Au la dispoziţie un set aproape nelimitat de unelte şi resurse pentru a-şi manifesta creativitatea. Aşadar, vă întreb: ce a făcut compania voastră pentru a-i ajuta pe toţi aceşti oameni ingenioşi să devină inovatori în *afaceri* cu drepturi depline? I-a oferit fiecărui angajat accesul la un set complex de unelte necesare inovaţiei? Au acces la o bază de date globală cu opiniile clienţilor şi informaţii despre competiţie? Au la dispoziţie statistici financiare detaliate, astfel încât să poată analiza profitabilitatea unor schimbări la nivelul preţurilor, costurilor materialelor promoţionale, angajărilor şi altor variabile? Li se permite accesul la date relevante cu privire la procesele-cheie de afaceri pentru a putea face o analiză a oportunităţilor de reconfigurare a activității? Au posibilitatea să creeze un nou model de produs folosind programe de design asistate de computer? Există un site intern care să-i ajute să obțină părerile colegilor lor cu privire la ideile lor? Credeți-mă, angajații voștri își manifestă creativitatea *undeva*, poate că nu la locul de muncă.

Pe măsură ce instrumentele creativității capătă o mai mare răspândire, distincția dintre „profesionist" și „amator" începe să se șteargă. Când publici un clip pe YouTube, nu te întreabă nimeni dacă ai absolvit Facultatea de Film sau dacă ai învățat pe cont propriu. Când publici informații pe un blog, nu va conta dacă ai o diplomă în jurnalism sau doar o minte pătrunzătoare. În lumea creativității, reputația se construiește pe aptitudini – nu pe recomandări, legături sau ani de experiență. Cu toate acestea, în multe companii, distincțiile de natură profesională sau ierarhică împiedică mii de oameni să se implice în dezvoltarea de produse, inovația la nivel de business, designul produselor promoționale și o mulțime de alte sarcini „creative". Dacă îi oferiți accesul la instrumentele potrivite și șansa de a contribui în orice fel, aproape orice angajat al companiei voastre poate deveni un membru al „clasei creative".

Provocarea #3: un proces dinamic de alocare a resurselor

Ce se poate face pentru a corecta tendința companiilor de a investi excesiv în trecut în defavoarea viitorului? Există vreo cale de a elibera resursele într-o companie mare? Cum se poate crea o piață care să înlesnească întâlnirea între idei „curajoase" și doze mici de capital destinat experimentelor? Toate acestea sunt întrebări dificile. Din nou, un exemplu sau două din sfera neconvenționalului ne poate sugera câteva potențiale răspunsuri.

Toți directorii executivi sunt conștienți de necesitatea „investițiilor în viitor”. În același timp, majoritatea realizează că presiunea de a înregistra creșteri trimestriale ale încasărilor determină o atitudine de scepticsim din partea directorilor administrativi în a susține proiecte care nu prezintă potențial pentru câștiguri imediate. Ca soluție de compromis, companiile au creat fonduri pentru investiții strategice, incubatoare de afaceri și fonduri de rezervă gestionate de directorii executivi, într-o încercare de a încuraja proiectele noi și riscante. Un fond pentru inovație administrat poate fi un pas în direcția corectă, însă până la crearea acelei piețe dinamice de capital experimental, existentă la Silicon Valley, mai este o distanță foarte mare.

Pentru antreprenorii aspiranți, faptul că au la dispoziție diverse surse potențiale de finanțare prezintă câteva avantaje. În primul rând, competiția între investitori ajută la reducerea necesarului de investiție. Dacă un investitor strategic solicită un procent prea mare din afacere, compania poate căuta o sursă alternativă. În al doilea rând, mai multe opțiuni de finanțare înseamnă mai multe conversații despre finanțare, ceea ce creează mai multe oportunități pentru antreprenori de a ajusta și rafina noul model de business. În al treilea rând, cu cât există mai multe surse de finanțare, cu atât cresc șansele ca un antreprenor să găsească acel investitor suficient de experimentat încât să-i ofere sfaturi utile ulterior lansării afacerii.

Silicon Valley este un exemplu bun, la fel este și Zopa. Finanțată de aceiași investitori care au lansat eBay, această afacere cu sediul în Marea Britanie asigură întâlnirea pe internet între cei care oferă împrumuturi și cei care le solicită. Gândiți-vă la o bancă fără bancheri. Să presupunem că aveți 5 000 de lire sterline pe care vreți să le investiți. Vă puteți bloca banii într-un cont de economii la o bancă tradițională, dar, date fiind sumele mari de care băncile au nevoie pentru a-și acoperi costurile uriaşe, probabil că nu veţi fi foarte entuziasmaţi de dobânda pe care o veţi obţine. O altă variantă ar fi să vă înregistraţi pe Zopa.com şi să le cereţi ajutorul în a găsi persoane interesate de cele 5 000 de lire. La Zopa, creditorii specifică dobânda pe care ar vrea s-o obţină şi durata împrumutului – 12, 24 de luni sau mai mult. De asemenea, pot alege dacă împrumută persoane din clasa A sau B. În momentul în care se înregistrează, cei care solicită împrumuri trebuie să treacă printr-o verificare a istoricului creditelor anterioare. Zopa îi înlătură pe cei rău-platnici, iar pe toţi ceilalţi îi încadrează într-una dintre cele două categorii de risc, în funcţie de situaţia financiară. De obicei, se obţin dobânzi mai mari dacă împrumutul se acordă persoanelor din clasa B. Fiecare potenţial debitor menţionează o dobândă maximală, precum şi durata contractului. Pentru a facilita stabilirea preţului, creditorii şi debitorii au acces la datele creditelor anterioare. Pe măsură ce primeşte oferte şi solicitări, un software ingenios cuplează oferta cu cererea. De aici vine şi acronimul: Zone of Possible Agreement. Pentru a reduce riscurile, fiecare împrumut se împarte la cel puţin 50 de debitori. Zopa încasează un comision de 0,5% din valoarea fiecărui împrumut, de la ambele părţi, şi un altul la momentul în care un debitor achiziţionează o asigurare de acoperire a împrumutului.

În primul an de la înfiinţare, creditorii Zopa au obţinut, în medie, o dobândă de 6,75 pentru fondurile investite, cu aproape două procente mai mult decât le-ar fi oferit o bancă tradiţională din Marea Britanie. Totodată, solicitanţilor împrumuturilor li s-a impus o dobândă mai mică cu câteva procente decât cea practicată de băncile clasice.

Fiind o piaţă de primă generaţie, destinată împrumuturilor între persoane fizice, succesul Zopa nu este în niciun caz garantat; cu toate astea, miracolul acestui sistem de împrumut

BCU IAȘI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

este mai mult decât evident. Dacă nu va fi Zopa cea care dezvoltă ideea, altcineva o va face.

Sper ca până acum să fi intuit legătura între modelul de business al celor de la Zopa şi problema alocării dinamice a resurselor şi a talentului, cu care se confruntă companiile mari. În funcţie de mărimea companiei voastre, sunt undeva între câteva zeci şi câteva sute de persoane care controlează un buget de rezervă anual de peste 100 000 de dolari. Cu câteva amendamente, aceşti oameni pot alege dacă să folosească banii pentru angajări, mărirea bugetului pentru obiecte promoţionale, achiziţionarea de echipamente sau suplimentarea bonusurilor de la sfârşitul fiecărui an. Gândiţi-vă cum ar fi dacă acestor administratori de buget li s-ar da permisiunea să investească maximum două procente în orice idee potenţial productivă, oriunde în cadrul companiei. Investiţiile s-ar putea face în bani sau în creşteri ale timpului pe care angajaţii îl au la dispoziţie. Acum vedeţi primele semne ale dezvoltării unei reţele corporative de investitori binefăcători.

Vi se pare o idee excentrică? Sper că nu. Multe companii dedică 5 sau 10 procente din încasări diviziei de Cercetare şi Dezvoltare. De ce nu aţi pune deoparte un procent mic din fondurile de rezervă pentru ideile care nu apar la timpul sau momentul potrivit pentru a fi incluse în procesul formal de bugetare? Cred că o comunitate a celor din middle management, din toate departamentele şi diviziile unei companii, ar lua decizii de finanţare mai bune decât o mână de oameni responsabili de investiţii strategice. Desigur, ca orice piaţă, trebuie să se supună unor reguli de bază.

Pentru a obţine o finanţare, un antreprenor trebuie să prezinte un plan detaliat care va fi evaluat de un juriu format din colegii săi. Presupunând că ideea a îndeplinit câteva cerinţe minimale de logică şi fezabilitate, antreprenorul este liber să solicite finanțare din partea grupului de „investitori providențiali" din companie. Ideile sunt publicate pe un site intern, împreună cu un „videoclip de promovare". În plus, se organizează un concurs lunar de frumusețe în care antreprenorii își pot prezenta ideile în fața unei audiențe formate din potențiali finanțatori. Antreprenorii pot folosi bani obținuți pentru a se elibera de responsabilitățile existente și/sau pentru a angaja alți colegi în baza unor contracte pe termen scurt. Un procent din economiile obținute sau din încasările generate de proiect se întorc la finanțator, pentru a fi utilizate în susținerea altor idei. În concluzie, investitorii care susțin proiecte de succes beneficiază de fonduri suplimentare pentru următoarele investiții. Investitorii au posibilitatea să formeze sindicate pentru a finanța proiecte mai mari sau cu un grad mai ridicat de risc. Mai mult decât atât, dacă proiectul își atinge obiectivele, antreprenorii pot solicita o suplimentare a fondurilor inițiale. Într-un astfel de sistem, nu există posibilitatea ca un director miop, un manager îngrijorat de eventualitatea canibalizării sau un șef alergic la risc să poată pune în pericol o idee bună.

Provocarea #4: exploatarea înțelepciunii colective

Cu toții știm că, în majoritatea cazurilor, gradul de inteligență urcă odată cu creșterea numărului de oameni dintr-un grup. De aceea, majoritatea dintre noi ar prefera să trăiască într-o democrație decât într-o dictatură și ar alege o piață deschisă în defavoarea planificării centralizate. Însă, dacă analizați modul în care se iau deciziile în companiile mari, ați fi îndreptățiți să credeți că directorii au o predilecție pentru sistemele autoritare și economia bazată pe ordine. Dacă vi se pare că este un verdict prea aspru, analizați deciziile-cheie pe care le-a luat compania voastră de-a lungul ultimilor zeci de ani – achizițiile importante, programele de lansare a unor produse noi, numirile directorilor etc. În fiecare dintre aceste cazuri, întrebați-vă în ce măsură a fost luată în calcul înțelepciunea colectivă la luarea deciziei și în ce măsură li s-a permis angajaților să se implice. Ambele întrebări au același răspuns: nu suficient.

De ce majoritatea directorilor sunt reticenţi în a exploata înțelepciunea colectivă? Poate pentru că au impresia că ar scoate la lumină lipsa de fundament a rațiunii din spatele salariilor astronomice: salariu mare pentru decizii importante. Poate pentru că s-au lăsat furați de mitul directorului executiv ca monarh – o distorsiune rizibilă, adesea perpetuată de media de afaceri. Poate că au avut norocul să ia niște decizii admirabile în trecut și explică succesul lor printr-o bună judecată mai degrabă decât printr-o întâmplare fericită. Sau poate că pur și simplu nu s-au gândit nici măcar o secundă la posibilitatea de a aplica principiile democrației și pieței libere în procesul decizional. Oricare ar fi cauza, companiile plătesc adesea o „taxă de ignoranță" când deciziile esențiale nu beneficiază de aportul inteligenței maselor.

Într-un studiu la scară largă, directorii seniori executivi au declarat că aproape un sfert din deciziile lor s-au dovedit greșite[2]. (Un studiu independent probabil ar fi dezvăluit un procent mai ridicat.) O altă cercetare a arătat că o încredere investită incorect este adesea motivul pentru care directorii executivi plătesc un preț prea mare pentru achiziții[3]. Concluzia este că șansele ca un grup restrâns de directori seniori executivi să ofere o estimare corectă a costurilor și beneficiilor unei decizii strategice complexe sunt aproape zero. De exemplu, imaginați-vă cât de greu ar fi să calculați veniturile probabile ale unei investiții de un miliard de dolari în China. În primul rând, ar trebui să faceți supoziții în privința ratelor de schimb, creșterii economice a Chinei, politicii guvernamentale, acțiunilor competiției, comportamentului consumatorului și multor altor variabile. Aceasta este exact genul de problemă de valorizare în care „cei mulți" sunt superiori „celor puțini". Să analizăm un alt exemplu din afara sferei corporațiilor.

Există puține lucruri mai sensibile la hazard decât un turneu de golf. Deși Tiger Woods a câștigat 30% din cele patru turnee „importante" care se desfășoară în fiecare an – mă refer la perioada după ce a devenit profesionist – este dificil să prevedem când și unde va obține următorul titlu. Este și mai dificil să intuim șansele unui jucător mai puțin experimentat. Cu toate acestea, William Hill, o casă de pariuri din Marea Britanie, este chiar bucuroasă să accepte pariuri pentru turneele de golf viitoare. La acest moment, șansele lui Tiger Woods să câștige următorul Open Championship sunt 3.5:1 *off*. Dacă pariați o liră pe Tiger, și câștigă, veți primi 4,5 lire – miza de 1 liră plus 3,5 din încasări. Dacă pariați împotriva lui și pierde, obțineți 0,38 lire pe lângă miza de o liră. Șansele lui Phil Mickelson sunt mai mici, 11:1. Dacă Luke Donald, cel mai bun jucător englez, iese câștigător, veți primi 35 de lire pentru fiecare liră pariată. Șansele jucătorilor sunt probabil estimări efectuate pe baza a două seturi de date: opinia experților care lucrează pentru casele de pariuri și suma mizelor depuse de pariorii împătimiți de golf. Se stabilește un preț inițial pentru un anumit rezultat, apoi casele de pariuri modifică șansele în timp, pe măsură ce se acumulează pariurile și piața începe să vorbească.

Cu alte cuvinte, pariurile sportive obișnuite prezintă un grad mai mare de înțelepciune decât procesul decizional strategic dintr-o companie tipică. Mi se pare uluitor. Nu ați cumpăra o acțiune dacă prețul ei a fost stabilit de cinci analiști, și totuși, companiile fac adesea pariuri financiare importante bazându-se pe opiniile a mai puțin de zece directori seniori executivi. O posibilă soluție este crearea unei „piețe a opiniilor", care să exploateze înțelepciunea unei mulțimi eterogene de angajați, în scopul de a evalua șansele de succes ale proiectelor viitoare.

Cum ar funcționa așa ceva? Să presupunem că ați crea o piață în care angajații ar putea să cumpere și să vândă contracte în funcție de estimările lor cu privire la încasările posibile ale unui viitor proiect. Să spunem că lucrați pentru un retailer, iar compania voastră intenționează să deschidă un magazin în Shanghai – primul din China. O echipă a petrecut un an acolo, lucrând la un plan de lansare, iar acum și-a publicat concluziile împreună cu o proformă detaliată. Echipa este de părere că noul magazin, alături de cele șase care urmează să fie deschise în următoarele 18 luni, vor genera un profit de 15 procente din investiția inițială, pe parcursul următorilor 5 ani. Fiecare angajat are posibilitatea să cumpere un contract conform căruia va primi 100 de dolari în cazul în care proiectul atinge acest prag, iar dacă proiectul se situează sub acest plafon, nu va obține nimic. Evident, cu cât sunteți mai încrezători în șansele inițiativei, cu atât mai mult veți fi dispuși să investiți. Din contră, dacă sunteți sceptici în privința proiectului, puteți efectua o vânzare în marjă. În ambele cazuri însă, va trebui să găsiți pe cineva care să preia cealaltă parte a tranzacției. Să presupunem că, înainte de începerea lucrărilor, prețul mediu de tranzacționare a unui contract pentru Shanghai este de 35 de dolari. Acest lucru înseamnă că, pentru fiecare investitor care crede că proiectul are șanse de 35% să treacă de pragul de 15 procente, există o persoană care estimează că sunt 65% șanse de a eșua. Pentru a nu complica lucrurile, să presupunem pentru moment că sunt doar doi jucători pe piață, Mike și Susan. Mike crede că proiectul China va avea succes, deci investește. Susan, care nu este atât de optimistă, vinde în marjă. Dacă proiectul reușește, Mike primește 100 de dolari – cei 35 investiți plus 65 ai lui Susan. Dacă proiectul eșuează, Susan își primește banii înapoi, plus cei 35 ai lui Mike.

Se poate deschide o astfel de piață în orice moment pe parcursul perioadei inițiale de planificare, atâta timp cât toți angajații dispun de datele necesare. Membrii proiectului ar avea libertatea să cumpere și să vândă contracte, însă tranzacțiile vor trebui făcute publice. Tranzacționarea va continua pe toată perioada de cinci ani, până la termenul de finalizare a proiectului. Dacă primul magazin se bucură de un succes extraordinar, prețul contractelor crește. În acest caz, Mike va avea un contract a cărui valoare a crescut de la 35 la 70 de dolari. El poate ori să-și încaseze banii de pe urma vânzării contractului, ori să rămână pe piață până la finele celor cinci ani.

Scopul unei asemenea piețe nu este știrbirea autorității managementului de a lua decizii, ci suplimentarea cantității de informații care ajunge la ei. Să presupunem că mai sunt șase luni până la începerea lucrărilor în China, iar contractele pentru Shanghai se vând la un preț de 15 dolari. Este evident că majoritatea angajaților nu prea au încredere în șansele proiectului. Desigur că top managementul poate continua, dar ar fi înțelept din partea lui să reanalizeze detaliile planului deoarece, dacă proiectul chiar eșuează, consiliul director va cere explicații, va vrea să știe de ce au ales să ignore vocea pieței. (Dacă inițiativa nu va duce nicăieri, contractele nu vor mai valora nimic.)

În ziua de azi, puteți găsi piețe de previziuni pentru aproape orice – de la încasările unui film care urmează să fie lansat la rezultatul alegerilor pentru congres pe fiecare district, la șansele de încheiere a păcii între Israel și Palestina. Grație puterii inteligenței colective, unele dintre aceste piețe au demonstrat o capacitate de predicție ireală. De exemplu, în 2004, Intrade, un pionier al pieței de predicții, cu sediul la Dublin, a estimat corect rezultatul a 33 din cele 34 curse electorale din Statele Unite. Doar în Alaska, unde tranzacționarea a fost slabă, înțelepciunea maselor nu a dat roade.

În fiecare zi, companiile pariază milioane de dolari pe inițiative riscante: produse noi, campanii de publicitate, fabrici noi, fuziuni majore și așa mai departe. Istoria sugerează că multe dintre aceste proiecte au puține șanse de a se ridica la înălțimea așteptărilor. În mod ironic, multe companii au investit milioane de dolari în sisteme de IT care transferă datele de la periferie către centru. Ei speră că, având mai multe informații, top managementul va lua decizii mai bune. Însă diferența între date și cunoaștere este foarte mare. Decât să încerce să perpetueze mitul directorului omniscient, managerii IT ar face mai bine să caute moduri de a colecta și corobora înțelepciunea companiei. Un grad mai mare de umilință din partea conducerii, cuplat cu o deplasare mai vizibilă a cunoștințelor de la bază spre vârf vor reduce substanțial taxa de ignoranță pe care compania *voastră* va trebui s-o plătească. Cine ar fi crezut că un agent de pariuri ar putea fi o sursă de inspirație pentru inovația în management?

Provocarea #5: minimizarea efectului nociv al vechilor modele mentale

Spuneam mai devreme că unele companii își ratează viitorul atunci când capitalul intelectual al celor din top management se depreciază mai repede decât autoritatea lor. Cred într-adevăr că o discrepanță între putere și claritate este cea mai frecventă și mai nocivă cauză a lipsei de adaptare strategică. Analizați orice companie neadaptabilă și veți observa că, inevitabil, managementul și-a păstrat influența, dar și-a pierdut capacitatea previzionară.

De exemplu, la începutul acestei decade, cel puțin o parte din creșterea meteorică a lui Samsung în industria producătoare de telefoane mobile s-a datorat reticenței celor de la Nokia de a fabrica telefoane din două bucăți, „cu clapetă", un model preferat de rivalul său sud-coreean. În anii 1990, elegantele telefoane dintr-o bucată, care semănau cu un baton de ciocolată, erau considerate accesorii obligatorii, percepție care le-a adus celor de la Nokia numeroase premii de design. Însă, din pricina structurii compacte a telefoanelor, le era dificil să mărească ecranul fără a extinde considerabil dimensiunile întregului telefon. La început, acest aspect nu constituia o problemă, dar, pe măsură ce cumpărătorii au început să folosească telefonul pentru a trimite mesaje, pentru a face fotografii și a naviga pe internet, limitele unui ecran claustrofobic începeau să devină evidente. Soluția pe care a găsit-o Samsung a fost să creeze un telefon din două bucăți, al cărui ecran se plia peste tastatură. Pentru clienții asiatici, noul model prezenta câteva avantaje, dar era departe de a fi o soluție revoluționară. Din contră, în viziunea directorului departamentului de design de la Nokia, telefonul cu clapetă era o erezie. Din moment ce avusese un aport în crearea modelului compact, directorul a apărat cu vehemență virtuțile telefonului și a ignorat în multiple rânduri solicitările pieței asiatice de a lansa un model similar celui creat de Samsung. În cele din urmă, Nokia a început să fabrice telefoane cu clapetă, dar după ce pierduse milioane de dolari în favoarea lui Samsung. În acest caz, capacitatea companiei Nokia de a se adapta, se ținea, la propriu, în niște balamale.

Într-un sistem ideal de management, puterea este automat redistribuită în momentul în care schimbarea circumstanțelor determină o scădere a competențelor și a cunoașterii directorilor. Există însă două impedimente. În primul rând, într-o companie ierarhizată, autoritatea este acordată de la vârf și poate fi revocată doar de la vârf. Nu este deloc surprinzător că liderii corporațiilor sunt de cele mai multe ori reticenți în a recunoaște că au angajat persoana nepotrivită, în consecință, îndreptarea greșelii va lua timp. În al doilea rând, alocarea puterii este adesea binară – un director deține controlul până la momentul în care este concediat. Deoarece transferul unei persoane dintr-un post important în altul este un proces costisitor și turbulent, realocarea puterii manageriale tinde să afecteze competențele directorilor.

Majorității oamenilor le este greu să-și imagineze o companie în care autoritatea este un bun fluid, care curge lin înspre liderii care produc valoare și dinspre cei care nu o fac. Internetul chiar așa funcționează. În lumea virtuală, puterea și influența sunt consecințe ale leadershipului dovedit, iar nu instituit prin lege. Ierarhiile se întemeiază de la bază spre vârf, și nu invers. În acest sens, ele sunt „naturale" mai degrabă decât „fabricate".

În comunitatea software-urilor open-source, de pildă, se poate observa ceva similar unei piramide. În vârful piramidei se află Linus Torvalds, programatorul finlandez care a inventat motorul a ceea ce avea să devină sistemul de operare Linux. Porțiunea inferioară a aisbergului este cel mai bine descrisă de profesorul Steven Weber, un analist pasionat de fenomenul open-source:

> Torvalds se bazează într-o mare măsură pe un grup de locotenenți, care reprezintă ceea ce mulți programatori numesc „cercul interior". Ei sunt dezvoltatorii primari cărora li s-a delegat responsabilitatea pentru subsisteme și componente. Unii dintre ei predau mai departe atribuțiuni mai reduse unor responsabili zonali

BCU CLUJ / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

> (denumiţi uneori „administratori"*). Structura rezultantă arată şi funcţionează ca o ierarhie decizională... Torvalds tronează deasupra piramidei, ca un dictator benevolent, care deţine responsabilitatea finală de a gestiona divergenţele care nu pot fi soluţionate la nivelurile inferioare. Ierarhia decizională în cadrul Linux este totuşi informală. Cu toate că programatorii recunosc în mod normal importanţa „cercului intern", nu există niciun document şi nicio organigramă în care se specifice cine face parte din el la vreun moment anume[4].

Această ierarhie are ultimul cuvânt în privința codurilor care urmează să fie încorporate în sistemul Linux. Programatorii care cred că au inventat un software ingenios își pot prezenta creația unuia dintre „administratorii" lui Torvalds pentru evaluare. Ulterior obținerii mai multor opinii în legătură cu respectivul cod, administratorul își va prezenta decizia de a include sau nu patch-ul în „nucleul" sistemului Linux. În cazul în care există un dezacord puternic, decizia este lăsată în seama unuia dintre locotenenții cu experiență ai lui Torvalds, iar dacă este necesar, chiar a lui Torvalds însuși.

Deși comunitatea Linux prezintă câteva grade de autoritate în straturile superioare, ar fi greșit să spunem că Torvalds este directorul executiv, de vreme ce puterea sa depinde în totalitate de susținerea locotenenților săi și de o armată de programatori. În cadrul comunității open-source, precum în toate comunitățile adevărate, liderul este cel care depinde de „susținătorii" lui. Aproape întreaga bază de coduri a Linux, care cuprinde milioane de linii de software, a fost creată de voluntari. În calitate de părinte al Linux, Torvalds este mult mai dependent de subalternii săi decât sunt ei de el. În esență, Torvalds nu are niciun control asupra programatorilor Linux. Nimeni nu le atribuie sarcini. În schimb, ei își dedică timpul erorilor, patch-urilor și caracteristilor care-i interesează.

---

* În original, *maintainers* (n.t.).

Mai mult decât atât, orice voluntar are dreptul să utilizeze o parte dintr-un cod-sursă pentru a crea un nou software. Un programator a cărui creație a fost exclusă din structura Linux poate lansa un nou proiect open-source și să solicite participarea altora. Cu alte cuvinte, nimeni nu trebuie să se resemneze cu decizia evaluatorilor. În acest sens, ierarhia de la Linux este complet inversată. Din clipa în care Torvalds va înceta să mai țină seama de părerea armatei de partizani ai fenomenului software open-source, puterea sa va intra în declin.

Într-o ierarhie tradițională, directorii nu sunt obligați să-și justifice deciziile în fața „plebei". Nu este și cazul lui Torvalds. Într-unul din rarele momente în care este obligat să ia o decizie, Torvald își dă toată silința să explice cât mai în detaliu comunității Linux rațiunea din spatele acțiunilor sale. De asemenea, și-a recunoscut întotdeauna greșelile atunci când cursul evenimentelor a aruncat o umbră de îndoială asupra deciziilor anterioare. Torvalds realizează că, într-o comunitate de egali, oamenii respectă competența, devotamentul și capacitatea vizionară mai degrabă decât autoritatea. Faptul că Torvalds și-a menținut poziția centrală în galaxia Linux timp de peste zece ani, în lipsa unui mandat oficial, îl face un model demn de urmat pentru liderii secolului al XXI-lea.

Cu toate că valoarea ierarhizării ca model de organizare va scădea în anii următori, nu se va pierde niciodată. Unii oameni, în anumite momente și cu privire la anumite chestiuni, vor deține o autoritate mai mare decât ceilalți. Însă acest fapt banal conține câteva întrebări esențiale: cum se dobândește autoritatea? În ce condiții poate fi pierdută? Care sunt limitele exercitării ei? În familia Linux, puterea se *acordă de la bază* și nu ține seama de poziții oficiale și titulaturi. Puterea se poate *pierde* *ușor* – se întâmplă de fiecare dată când un membru decide să părăsească comunitatea sau alege să creeze un proiect propriu pe baza unui cod-sursă. Nimeni nu are dreptul să conteste aceste decizii; nici măcar Torvalds. Nu în ultimul rând, exercitarea autorității este reglementată de necesitatea *consultării* și a *transparenței*. Liderii nu-și pot permite luxul de a lua decizii capricioase și sunt obligați să respecte egalitatea armelor procedurale* în privința oricărei persoane bine intenționate și idei plauzibile. Ca și structura bazată pe puterea maselor specifică firmei W.L. Gore, modelul de dezvoltare open-source păstrează legătura între putere și valoare. Atât la Gore, cât și la Linux, oricine susține un model mental învechit își va pierde repede puterea – ceea ce este un stimulent uriaș pentru adaptabilitate.

Provocarea #6: oferiți-le tuturor șansa de a vi se alătura benevol

O singură întrebare i-a obsedat pe toți managerii secolului al XX-lea: cum putem obține mai mult de la oameni? La un anumit nivel, întrebarea are sens – cine ar putea contesta validitatea obiectivului de a crește productivitatea angajaților? Este însă și sugestivă pentru un anumit model de gândire specific erei industriale: ce putem face *noi* (adică „managementul") pentru a obține *mai mult* (unități produse pe oră) de la oamenii *noștri* (acei indivizi obligați să ne urmeze ordinele)? Ironia face ca modelul de management care face posibilă punerea problemei în acești termeni să fie garanția că o companie nu va obține *niciodată* ce este mai bun în oamenii săi. Poate că vasalii și recruții muncesc din greu, dar nu muncesc de plăcere. Este o diferență majoră deoarece, într-o lume în care prosperitatea depinde de creativitate, o echipă entuziastă va avea în mod constant rezultate superioare unor angajați harnici și atât.

---

* În original, *due process* (n.t.).

Vă puteți aminti de vreun moment în care o sarcină care vi s-a *impus* v-a produs mai multă bucurie decât una pe care ați *ales*-o? Nu? Nu sunteți singurii. Oamenii se simt cel mai bine ocupându-se de lucruri care *le fac plăcere.*

Succesul mișcării open-source este cel mai grăitor exemplu al felului în care un model de contribuțe benevolă poate impulsiona efortul uman la scară largă. Cât de extins este fenomenul open-source? Foarte extins. La mijlocul anului 2007, SourceForge. net, un site dedicat dezvoltatorilor open-source, lista aproape 150 000 de proiecte open-source și mai mult de 1,6 milioane de colaboratori. Pentru a elibera acest șuvoi de creativitate, era nevoie doar de o tehnologie care să le permită oamenilor să găsească și să colaboreze cu alte persoane dornice a contribui. Dintr-odată, oameni aflați la celălalt capăt al pământului se puteau întâlni și forma comunități conduse de pasiuni comune.

Nu ar trebui să ne surprindă că succesul fenomenului open-source i-a lăsat fără cuvinte pe majoritatea directorilor seniori executivi. La urmei urmelor, unui manager îi este greu să conceapă un proces de producție care nu are nevoie de manageri pentru a funcționa. Într-un comunicat din 1998, care a ajuns mai târziu în mâinile presei, un tânăr inginer de la Microsoft, Vinod Valloppillil, a descris perfect prima reacție la nefirescul sistem open-source a liderilor atașați de principiul de comandă-și-control: „Capacitatea procesului OSS [open-source software] de a colecta și gestiona inteligența a mii de oameni de pe tot internetul este pur și simplu extraordinară... pentru a concura cu OSS, [Microsoft] va trebui să declare război unui proces mai degrabă decât unei companii”[5].

Dacă înțelegem de ce niște ingineri IT, altfel ocupați, aleg să-și dedice timpul unui proiect OSS, ne poate ajuta să ne clarificăm unele dintre elementele necesare unui sistem funcțional de implicare benevolă. Din sondajele efectuate în rândul dezvoltatorilor open-source reiese faptul că motivele lor sunt din cele mai diverse. Multora dintre ei, faptul că pot scrie un cod elegant care rezolvă o problemă complexă într-un mod simplu le oferă o satisfacție de natură estetică. Alții sunt motivați de oportunitatea de a lupta împotriva comercializării software-urilor – sunt încântați că pot contribui la un proiect prin care oricine are acces gratuit la software-uri de calitate. Un procent substanțial din dezvoltatori sunt profesioniști IT care caută soluții la problemele cu care se confruntă în activitatea lor zilnică. După cum spune Weber, își satisfac o nevoie. În final, motivația tuturor programatorilor OSS este șansa de a-și construi o reputație. Numele unui inginer de dezvoltare al cărui patch sau remediu este încorporat într-o aplicație open-source este menționat de obicei pe „genericul" respectivei aplicații. Prima versiune Linux, de exemplu, menționa 78 de colaboratori din 12 țări. Precum un profesor care se luptă să-și publice opera într-o revistă de prestigiu, programatorii concurează între ei pentru recunoașterea care vine odată cu o contribuție notabilă. Cu alte cuvinte, programatorii OSS se oferă voluntari dintr-o varietate de motive. În concluzie, un sistem viabil de implicare benevolă le oferă șansa colaboratorilor să obțină plata spirituală într-o paletă largă de monede.

Lipsa autorității centrale înlesnește implicarea oamenilor. În primul rând, materia brută a creativității – baza de coduri – este acesibilă oricui. În al doilea rând, nu există nicio prejudecată cu privire la cine este calificat să contribuie și cine nu – dacă ai creat un cod bun, ești îndeajuns de calificat. În ultimul rând, procesul aprobării este transparent și aproape în totalitate apolitic. Șansele ca munca unei persoane să devină victima deciziilor arbitrare sunt foarte reduse.

Probabil că acum vă întrebați cine face munca plictisitoare. Mare parte din dezvoltarea de software înseamnă repararea erorilor – nu este chiar o sarcină râvnită. Însă, în condițiile în care ai o arie suficient de extinsă de talent din care să alegi, vei observa că o slujbă care unuia i se pare monotonă, pentru un altul va fi cea mai provocatoare muncă. Mai mult decât atât, programatorii tind să-i respecte mai mult pe colegii lor care aleg să facă munca pe care alții o refuză.

Implicarea benevolă înseamnă mai mult decât voluntariat în domeniul IT. Este nucleul politicii de 20 la sută de la Google și al principiului devotamentului asumat instituit de Gore. În cadrul Linden Lab, compania care a creat *Second Life*, programatorii au la dispoziție o gamă largă de sarcini din care să aleagă. În acest fel, echipele se formează organic, în funcție de interese comune. Philip Rosedale, fondatorul și directorul executiv al lui Linden Lab, spune că scopul lui este să-și încurajeze toți angajații să se comporte precum niște antreprenori. Secretul este să-i lași pe angajați să-și aleagă drumul. „Asta fac antreprenorii. Trebuie să-ți asumi riscuri și să fii răspunzător pentru rezultat", este de părere Rosedale. Sfatul lui pentru angajații Linden lab este simplu: „Scrie un e-mail săptămânal tuturor colegilor în care să le prezinți ce faci la momentul respectiv, apoi, după ce ai înregistrat un progres, trimite un al doilea e-mail în care să le explici pașii". Conform lui Rosedale, aceasta este „schema organizatorică" la Linden[6].

Libertatea de a-ți satisface o nevoie. Recunoașterea contribuției. Evaluarea colegilor. Aceasta este formula implicării benevole – și nu este fizică cuantică. Așadar, dacă nu exploatați încă potențialul devotamentului benevol, va trebui să începeți s-o faceți. Fiți însă pregătiți pentru câteva piedici. Cea mai probabilă obiecție: este ineficient să le dăm oamenilor libertatea să-și urmeze pasiunile. Cum aș răspunde eu:

BCU CLUJ CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Este adevărat că alegerea propriei direcții poate reduce eficiența, dacă prin „eficiență" se înțelege randamentul și viteza cu care oamenii îndeplinesc niște sarcini care le-au fost impuse. Prin definiție, dacă angajații se ocupă de probleme importante pentru *ei*, se poate să dea mai puțină atenție lucrurilor importante pentru superiorii lor. Aceasta este o definiție îngustă a eficienței. Nu ia în calcul costurile obedienței nocive în condițiile în care angajații sunt obligați să îndeplinească niște sarcini care nu le fac nicio plăcere. Ignoră costurile birocrației – conceperea rapoartelor, evaluările financiare, supravegherea – necesare menținerii atenției angajaților asupra unor sarcini care nu le oferă satisfacții. Nu ia în considerare valoarea potențială a eforturilor pe care niște angajați plictisiți aleg să *nu* le depună. Ignoră consturile lipsei de interes pe care trebuie să le plătească o companie atunci când angajații care știu ce să facă pierd săptămâni sau luni întregi pentru a obține un vraf de aprobări. Face abstracție de oportunitățile pe care le pierde o companie care nu le oferă angajaților săi suficient timp pe care să-l folosească în folosul lor. În concluzie, impunerea sarcinilor prezintă câteva avantaje. Dar sunt ele îndeajuns de mari încât să amorseze costurile implicate de niște angajați nemulțumiți și dezinteresați? Mă îndoiesc. Dacă vreți să prosperați în acest secol, va trebui să creați un sistem de management care să ofere libertatea unui număr cât mai mare de oameni să-și dedice un procent cât mai mare de timp proiectelor alese de ei. Răsplata este un sentiment crescând de pasiune și devotament.

Să aplicăm principiile neconvenţionalului

Vă sugerez câteva întrebări care ar trebui să vă ajute pe voi şi pe colegii voştri să beneficiaţi la maximum de incursiunea voastră pe tărâmul neconvenţionalului:

1. Ce problemă cu care ne confruntăm (precum impulsionarea creativităţii sau alocarea mai eficientă a resurselor) a fost „soluţionată" cu ajutorul acestei anumite devieri pozitive într-un mod neconvenţional?
2. Care sunt metodele, stimulentele şi infrastructura care compun această soluție atipică? Cum exact a reuşit această companie revoluţionară să înlăture tarele care ne afectează compania?
3. Există un set de principii solide care stau la baza abordării lor? Ce „lecţii esenţiale" ar trebui să învăţăm din exemplul lor (precum puterea implicării benevole sau avantajele exploatării înţelepciunii colective?
4. Care sunt măsurile de limitare a puterii care asigură productivitatea acestor practici? Ce face această companie avangardistă pentru a atenua dezavantajele acestor practici atipice?
5. Cum am putea adopta acest set de practici neconvenţionale? Ce am schimba în procesele esenţiale ale sistemului nostru de management? (Ar fi util să ne întrebăm: ce s-ar întâmpla dacă am lăsa această companie ciudată să se ocupe de unul dintre aceste procese de management? Ce transformări ar suferi el? La ce schimbări ar trebuie să ne aşteptăm?)
6. Care ar fi impedimentele aplicării acestor pratici neconvenţionale în cadrul companiei noastre? Care ar fi cele mai probabile obiecţii şi cum le-am răspunde?

Apropo, lecţiile pe care le veţi deprinde vor fi cu atât mai puternice, cu cât vor fi produsul unei experienţe comune. Aşadar, când porniţi să exploraţi zona neconvenţionalului, nu uitaţi să-i invitaţi şi pe directorii responsabili de procesele esenţiale de management. Prezentarea unei practici atipice de management nu va fi niciodată la fel de reală precum o întâlnire faţă în faţă.

Un ultim sfat: nu vă entuziasmaţi excesiv la vederea alaiului de devieri pozitive pe care vi le-am prezentat în acest capitol. Căutaţi şi voi! După ce vă veţi fi îndepărtat de suita de practici dovedite, veţi descoperi o întreagă insulă populată cu astfel de companii extraterestre. În sfera neconvenţionalului, căutaţi modele de management şi organizare care nu implică manageri şi companii. În acel moment, veţi fi găsit zona neconvenţionalului – atunci veţi putea vedea zorii viitorului.

Partea a patra

Să construim viitorul managementului

10 Deveniți un inovator în management

Pe parcursul ultimilor zece ani, aproape toate companiile de pe planetă au făcut eforturi să-și reinventeze procesele de afaceri – primirea și stocarea materialelor brute, managementul inventarului, dezvoltarea relației cu clienții, suportul tehnic și așa mai departe. Însă puține sunt companiile care au alocat un grad similar de energie și imaginație provocării de a-și reinventa procesele de *management*. Există totuși câteva excepții notabile.

- În ultimii ani, General Electric a investit considerabil în reinventarea proceselor esențiale de management – rapoarte financiare, managementul dezvoltării, planificare strategică și evaluări ale directorilor – cu scopul de a accelera ritmul creșterii companiei[1]. Obiectivul directorului executiv, Jeff Immelt, este să facă din GE cea mai mare companie din lume din punctul de vedere al dezvoltării.
- În anii recenți, Procter & Gamble a analizat din toate unghiurile procesele de cercetare și dezvoltare, într-o încercare de a-și mări gradul de permeabilitate față de idei și tehnologii din exterior[2]. Președintele P & G, A.G. Lafley, se așteaptă ca 50 la sută din produsele viitoare ale companiei să provină în concepte și tehnologii provenite de la terți.
- După cum am văzut în capitolul 2, Whirlpool, liderul global în industria electrocasnicelor, a petrecut aproape zece ani regândindu-și procesele de management pentru a le face prielnice inovației la nivelul produselor și

al modelului de business[3]. Dacă înainte P & G era o companie lentă și greoaie, acum este percepută ca fiind punctul de referință pentru companiile care doresc să plaseze inovația în centrul competențelor lor.

Aceste trei cazuri notorii demonstrează faptul că este posibil ca și un gigant industrial, cu o vechime de 100 de ani, să-și reinventeze ADN-ul managementului. Cu toate acestea, probabil că ați început deja să vă gândiți la niște moduri posibile de a transforma gândirea revoluționară cu privire la management în acțiuni revoluționare. În acest capitol, vom analiza două exemple recente de inovație radicală în management. Voi descrie, în detaliu, munca, adesea incitantă și câteodată exasperantă, de a transforma noi idei de management în practici noi de management. De asemenea, voi face un rezumat al celor mai importante lecții care vă vor ajuta să deveniți un adevărat inovator în management și vă vor plasa compania pe următoarea curbă a creșterii.

Construirea unui motor de creștere la IBM

Condiția adaptabilității unei companii este capacitatea sa de a dezvolta afaceri noi. Dintr-o multitudine de motive, aceasta este o perspectivă intimidantă pentru multe companii. În consecință, noii jucători sunt cei care vor profita de oportunitățile care apar. De cele mai multe ori, adevărata problemă a unei companii cu tradiție nu este un deficit de idei, ci existența unor procese și practici care prețuiesc instinctiv „suplimentarea lucrurilor similare" în dauna „noului și diferitului". Deși mugurii unei idei noi de business mai reușesc, ocazional, să pătrundă prin solul tare al indiferenței și al scepticismului managementului, puține companii sunt pe deplin mulțumite

BCU IAȘI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

de succesul lor în privința lansării de noi afaceri. În 1999, președintele de atunci al IBM, Lou Gerstner, era mai nemulțumit decât toți[4].

Având peste 320 000 de angajați și încasări de 91 de miliarde de dolari, IBM este cea mai mare companie de IT din lume. La sfârșitul anilor 1990 însă, creșterea veniturilor brute a încetinit alarmant, pe măsură ce gigantul se străduia să țină pasul cu industria pe care odată o domina. Aflat la cârma companiei din 1993, Gerstner l-a condus pe Marele Albastru* pe calea spre o revenire spectaculoasă, însă, având perspectiva noului mileniu, investitorii erau nesiguri în privința șanselor celor de la IBM de a-și recăpăta vigoarea, după ani și ani de economii și reduceri de costuri. Deși noua companie era stabilă și eficientă, părea să rateze o gamă largă de oportunități – de la dezvoltarea meteorică a informaticii științelor vieții, a exploziei în software-urilor open-source, la răspândirea alertă a dispozitivelor IT mobile. Mulți aveau impresia că IBM refuză miliarde de dolari.

În primii șase ani ai mandatului lui Gerstner, IBM a câștigat mai multe brevete de invenție decât orice altă companie din America, totuși a eșuat constant în transformarea acestei iscusințe tehnologice în afaceri noi. Deși faimoasele laboratoare ale lui IBM au creat tehnologii revoluționare precum routerul și baza de date relațională, companii mai agile de genul Cisco și Oracle au profitat de aceste invenții și au dezvoltat afaceri extrem de profitabile. În cel puțin o privință, IBM nu părea aproape deloc interesată de creștere: în loc să-și investească profitul în afaceri noi, IBM a cheltuit miliarde în anii 1990 pentru a cumpăra propriile acțiunile. Consecința a fost o creștere a prețului acțiunilor, dar nu a determinat și creșterea veniturilor brute. La apogeul tehnologic din 1999 și 2000, motorul de creștere al IBM, puternic deteriorat, a fost pe punctul de a ceda – compania înregistra o creștere a încasărilor de doar un procent.

---

* În original, *Big Blue*, porecla companiei IBM (n.t.).

Într-o după-amiază de septembrie a anului 1999, bomba a explodat. Gerstner se afla acasă, citind un raport lunar, când a dat peste o notă de subsol în care se explica faptul că un efort incipient de lansare a unui business în domeniul informaticii științelor vieții fusese abandonat în favoarea atingerii obiectivelor financiare lunare. Gerstner era cu atât mai furios pentru că fusese atât de brusc înlăturat cu cât intervenise personal pentru lansarea proiectului. S-a întrebat dacă asemenea tăieri de buget aparent nesemnificative puteau explica incapacitatea IBM de a se dezvolta. În calitatea sa de președinte și director executiv, Gerstner a trimis imediat un comunicat tăios angajaților săi. Punea în discuție cauza pentru care IBM rata constant oportunitățile de business. Hotărât să refacă sănătatea financiară a companiei, fostul consultant al McKinsey a format o echipă din cei mai buni locotenenți care să identifice cauza problemei și să propună remedii.

Timp de trei luni, echipa formată din 12 lideri cu o îndelungată experiență a avut dificila sarcină de a scoate la iveală cauzele incapacității IBM de a se dezvolta. Detectivii au efectuat o serie amplă de interviuri cu angajați care lucraseră la dezvoltarea unor afaceri noi, afaceri care au eșuat pe parcurs, în speranța de a descoperi motivul pentru care procesele de management subminaseră eforturile de creștere depuse de companie. Este evident că cercetarea a fost extinsă și meticuloasă.

La 1 decembrie 1999, echipa s-a întâlnit cu Gerstner și i-a prezentat concluziile. „A fost un proces dureros. Am fost nevoiți să recunoaștem că făcusem greșeli mari”, își amintește Mike Giersch, vicepreședinte de strategii corporative[5].

Manevra lui Gerstner a avut efectul de stopare a pierderilor record înregistrate de IBM şi a determinat o concentrare maximă în direcţia profitabilităţii pe termen scurt. Însă, refuzând să vadă imaginea de ansamblu, managerii treceau adesea cu vederea oportunităţile de creştere. Deşi Gerstner făcuse eforturi titanice pentru a face din IBM o companie centrată pe client, majoritatea acestor eforturi aveau ca scop satisfacerea clienţilor existenţi mai degrabă decât pe câştigarea unora noi. La toate acestea se adăuga factorul fricii. Pretenţiile ferme ale top managementul în privinţa analizelor bazate pe fapte şi a previziunilor financiare detaliate făceau ca doar cei mai inconştienţi manageri să-şi asume nesiguranţa şi riscurile aferente investiţiei într-o afacere nouă.

Raportul echipei de investigaţii a arătat că, atunci când un director îşi făcea curaj şi lansa o afacere nouă, IBM solicita ca proiectul, care nu beneficia de buget, să genereze încasări pe termen scurt echivalente cu afacerile care beneficiau de bugete de miliarde. Astfel, pentru a primi finanţare, un nou proiect de business trebuie să promită încasări imposibil de ambiţioase. Atunci când, inevitabil, un business nou nu-şi atingea obiectivele, bugetul său era rapid retras. Nu în ultimul rând, şi poate aspectul cel mai grav, echipa de investigaţie a aflat că iniţiativele de business eşuau adesea din lipsă de oameni talentaţi. Dată fiind rata de mortalitate ridicată în rândul noilor proiecte, majoritatea managerilor preferau să-şi construiască o reputaţie în cadrul afacerilor IBM cu tradiţie, şi, evident, care prezentau un procent mai mare de siguranţă.

Deşi critica echipei a fost dură, ea nu viza un anumit director sau o divizie anume. Având la activ atât de multe oportunităţi ratate, în sectoare atât de variate, echipa a concluzionat că incapacitatea de dezvoltare a IBM era o afecţiune sistemică şi nu se datora unei erori individuale. După cum îşi aminteşte

Giersch, conversaţia dintre membrii echipei nu s-a purtat în termeni de „vină a unor anumite persoane". În plus, de vreme ce diagnosticul fusese pus de o echipă formată din lideri cu experienţă de la IBM, şi nu de experţi externi, avea avantajul autenticităţii. Însă concluzia era evidentă pentru toată lumea: pentru a-şi dezvolta abilitatea de a lansa afaceri noi, IBM trebuia să-şi reinventeze atât procesele de management, cât şi valorile.

Deşi diagnosticul era cât se poate de clar, soluţia era încă foarte neclară. Foarte conştient de atitudinea precaută şi conservatoare de la IBM, Gerstner şi echipa lui au început să se gândească la soluţii prin care membrii proiectelor noi să poată exploata rapid oportunităţile – fără a afecta mecanismul profitului. Ce sistem de management ar înlesni întâlnirea dintre afacerile noi şi vastele resurse ale IBM, ferindu-le totodată de presiunea încasărilor imediate?

Pe parcursul următorilor cinci ani, răspunsul IBM la aceste întrebări s-a materializat într-un nou proces de management care să susţină „noile oportunităţi de business ". De la lansarea sa, în 2000, procesul EBO, după cum a fost supranumit, a evoluat cu repeziciune într-un sistem complex de identificare, angajare a membrilor proiectului, finanţare şi monitorizare a iniţiativelor din cadrul IBM. În primii cinci de la demararea programului, IBM a lansat 25 de afaceri noi. Trei dintre ele au eşuat, însă restul de 22 au generat încasări anuale de 15 miliarde de dolari până la finele lui 2005. Prin procesul EBO, IBM a creat o afacere de miliarde care punea la dispoziţia clienţilor din domeniul cercetării şi dezvoltării de medicamente instrumente IT sofisticate. A dezvoltat o afacere complexă în informatica omniprezentă (pervasive computing), care utilizează software şi tehnologie IBM pentru a dota dispozitive pornind de la telefoane şi asistent personal digital (Personal Digital

Assistent), sisteme de checkout pentru magazine şi electrocasnice cu capabilităţi de informatică wireless. A creat o afacere foarte profitabilă pe baza sistemului de operare Linux. Aspectul cel mai important este că iniţiativa EBO a echilibrat sistemul de management al companiei. În prezent, managerii de la IBM acordă aceeaşi valoare lansării de afaceri noi, ca şi excelenţei operaţionale.

Toate aceste reuşite au venit în urma unei campanii susţinute de inovaţie în management, concentrată pe impedimentele creşterii pe care echipa lui Gerstner le-a identificat în studiul iniţial. Procesul EBO se poate înţelege cel mai bine în lumina problemelor de management pe care a fost menit să le rezolve.

Problemă: în companiile stabile, nimeni nu deţine locurile vacante de pe piaţă. În majoritatea companiilor, un director care nu atinge obiectivele financiare trimestriale va fi aspru pedepsit în următoarea evaluare lunară sau trimestială. Se întâmplă însă foarte rar ca cineva să sufere, profesional vorbind, când o nouă afacere nu exploatează o oportunitate de un miliard de dolari.

IBM a făcut un pas important în direcţia astupării acestui gol de răspundere în momentul numirii de către Gerstner a lui John Thompson, directorul grupului de software de la IBM şi o persoană foarte respectată în domeniu, pe poziţia de vicepreşedinte şi i-a înmânat sarcina de a se ocupa de dezvoltarea companiei. Având o experienţă de 32 de ani în cadrul companiei, Thompson avea o misiune deosebit de dificilă: trebuia să identifice tehnologiile revoluţionare, curentele din industrie şi pieţele în dezvoltare, pe care să le transforme în afaceri de miliarde de dolari. Numirea lui a marcat un moment crucial în existenţa IBM: pentru prima dată, un director de top deţinea spaţiile albe din spectrul de frecvenţe şi era răspunzător în faţa preşedintelui să le umple.

Una dintre primele măsuri ale lui Thompson a fost lansarea unui program intensiv de discuții cu scopul de a crea un prim portofoliu de candidați pentru afaceri noi. În urma primului set, a identificat câteva proiecte EBO la îndemână, precum software open-source și informatica omniprezentă – oportunități reale pentru care IBM ar fi trebuit să-și gestioneze atent resursele, dar totuși realizabile. Următoarea provocare: găsirea unor lideri capabili să pună pe picioare noile proiecte EBO. Au fost necesare câteva măsuri semicoercitive pentru ca un număr de manageri cu experiență să accepte. Fiecare lider trebuia le prezinte lui Thompson și altor persoane din conducere un raport lunar în care să consemneze progresul afacerii. Pentru prima oară, inițiativele importante de dezvoltare se bucurau de aceeași atenție din partea directorilor, ca și afacerile cu tradiție.

Ulterior retragerii lui Thompson, în septembrie 2002, Bruce Harreld, directorul de strategii de la IBM, a devenit principalul responsabil de lansarea afacerilor noi. Ca și Thompson, Harreld avea o legătură directă cu cei din conducere, printre care Sam Palmissano, noul președinte al companiei. Sub conducerea lui Harreld, grupul de strategii corporative a depus o muncă susținută pentru dezvoltarea unui sistem mai riguros și mai extins de identificare a oportunităților de afaceri. În prezent, echipa poartă discuții regulate cu liderii departamentului de cercetare și dezvoltare, și cu directorii responsabili de principalele divizii IBM. De asemenea, susține grupurile de vânzări în relația cu cei mai importanți clienți ai companiei, cu scopul de a identifica discontinuități în industrie care pot reprezenta oportunități de accesare a unor piețe noi. În fiecare an, aceste forumuri generează sute de idei de afaceri, care trec apoi printr-o evaluare efectuată de grupul de strategii. Pentru a fi compatibil cu statutul de EBO, un proiect trebuie să prezinte potențialul de a genera vânzări anuale de peste un miliard de dolari, deși nimeni nu se așteaptă ca respectivul proiect să aibă încasări în primul an sau doi de existență.

Problemă: incubatoarele de afaceri noi asigură un mediu protector, dar izolează adesea inițiativele de abilitățile esențiale ale diviziilor operative. Este dificil să creezi o afacere nouă în cadrul uneia existente. Managerii care lucrează 12 ore pe zi pentru a-și satisface clienții existenți și a genera rezultate pe termen scurt cel mai probabil vor considera exploatarea unei oportunități netestate drept o diversiune – consumatoare de energie – de la sarcina centrală, adică „asigurarea funcționării afacerilor". Chiar și atunci când un business nou reușește să strângă un procent redus de susținere, există întotdeauna riscul să se împotmolească în practici operative și prejudecăți care sunt mai degrabă apanajul afacerilor mari și previzibile. De aceea, companiile înființează adesea incubatoare corporative care, cel puțin în teorie, oferă afacerilor tinere un mediu mai sigur pentru dezvoltare. În practică însă, aceste enclave de afaceri rareori se dovedesc a fi un remediu pentru o dezvoltare anevoioasă.

Din fericire, Thompson și Harreld au intuit pericolele sechestrării inițiativelor de dezvoltare în astfel de creșe corporative. Erau conștienți de faptul că aceste incubatoare de afaceri ajungeau adesea niște orfelinate, populate de afaceri embrionare pentru care diviziile operative se simțeau puțin sau chiar deloc responsabile. Condițiile ca proiectele EBO lansate de IBM să se situeze deasupra unei armate de noi competitori erau îmbunătățirea relației cu clienții, atragerea experților în dezvoltare și utilizarea tehnologiei avangardiste de care erau capabile principalele divizii. Toate acestea nu se puteau realiza în condițiile în care proiectele EBO rămâneau sub jugul unui grup restrâns de lideri seniori.

În urma unei analize cuprinzătoare care s-a întins pe câteva luni, echipa lui Harreld a propus o soluție – o structură hibridă prin care responsabilitățile pentru un proiect EBO erau împărțite între divizia de strategii corporative și o alta care servea drept „gazdă". În practică, acest lucru însemna că fiecare proiect EBO era atribuit unității care era cea mai în măsură să contribuie prin accesul la clienți și să ofere expertiză tehnică. Un director senior executiv din divizia optimă acționează precum un părinte surogat pentru respectivul proiect, alocă resursele necesare și se asigură de siguranța sa pe parcursul suișurilor și coborâșurilor din ciclul bugetar. Echipa proiectului EBO este localizată fizic în cadrul diviziei-gazdă, și nu în sediul central al corporației – astfel, echipa EBO poate accesa cu ușurință expertiza necesară.

Deși proiectele EBO sunt extinse în toată compania, ele sunt atent monitorizate de Harreld și echipa sa. Fiecare dintre ele trece printr-o evaluare lunară, la care participă Harreld, liderul proiectului și directorul diviziei-gazdă. La început, inițiativele EBO primesc o finanțare din partea companiei – de obicei, câteva milioane de dolari. Pe măsură ce afacerea se dezvoltă, divizia-părinte trebuie să suporte un procent din ce în ce mai mare din necesitățile finanaciare. Astfel, proiectele EBO au două avantaje: pot evita presiunea câștigurilor imediate, lux pe care nu și-l pot permite restul afacerilor IBM, și, deoarece sunt localizate în cadrul diviziilor-cheie, au acces la resursele lor.

Problemă: este dificil să-i convingi pe directorii seniori executivi să-și dedice timpul oportunităților nesigure, dar potențial promițătoare. În majoritatea companiilor, puterea și prestigiul unui director sunt direct proporționale cu dimensiunile afacerii pe care o conduce. Așa se întâmpla și la IBM. Conștienți fiind de această situație, Thompson și Harreld, au recrutat cei mai buni angajați

BCU CLUJ / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

IBM pentru a se ocupa de proiectele EBO. La început, au întâmpinat dificultăți. De ce ar vrea cineva care conduce o afacere de milioane de dolari să preia cârma unui start-up intern, şi în lipsa personalului calificat? Progresiv, cu toţii s-au convins de importanța inițiativei – președintele IBM impusese dezvoltarea ca prioritatea numărul unu, drept pentru care compania avea nevoie de lideri experimentați, dispuși să accepte provocarea lansării de afaceri noi.

În cele din urmă, IBM a recrutat majoritatea liderilor EBO din echipa de lideri seniori, care totaliza 300 de membri. Rod Adkins, de exemplu, conducea divizia de informatică Unix, o afacere care valora 4 miliarde de dolari, în momentul în care a preluat sarcina de a lansa proiectul de informatică pervazivă. Care era avantajul lui Adkins și al altor lideri de proiect? O vizibilitate enormă în rândul top managementului; permisiunea de a utiliza orice resurse din companie; libertatea de a sfida gândirea tradițională; și dreptul de a-și recruta oamenii dintre cei mai buni și mai inteligenți angajați. După cum au aflat, la scurt timp, majoritatea liderilor EBO, toate aceste libertăți nu erau o răsplată chiar de ignorat pentru asumarea riscurilor pe care le implica o activitate nouă.

Thompson și Harreld ştiau foarte bine că o afacere mică nu avea șanse să se dezvolte dacă nu beneficia de efectul prolific al interesului top managementului – soluția a fost organizarea unor ședințe lunare de evaluare. Într-o ședință tipică, Harreld și echipa lui le solicitau echipelor EBO să propună modalități mai eficiente de testare a ipotezelor esențiale, să fie mai creativi în a găsi soluţii de implicare a unor terţe părţi în asumarea riscurilor, și întotdeauna – întotdeauna – să obţină cât de repede prima reacţie din partea pieței. O evaluare tipică durează cam o jumătate de zi sau chiar mai mult. Înmulțiți acest timp cu cele zece sau mai multe proiecte, câte există la orice moment

BCU CLUJ CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

în portofoliul companiei și va rezulta un necesar vital de îngrijire și atenție. Deși întâlnirile sunt colegiale, ele pot fi epuizante pentru echipele EBO. Despre acest aspect, ne vorbește Jan Jackman, manager general al proiectului Retail on Demand: „Avem de-a face cu foarte puțini oameni și niciunul dintre ei nu ne menajează. Însă evaluările acestea sunt neprețuite. Beneficiem de expertiza celor mai buni oameni de la IBM".

Problemă: o tăiere de buget are adesea efecte nocive asupra inițiativelor de business. Thompson și Harreld și-au dat seama că dezvoltarea proiectelor EBO în cadrul marilor divizii operative ale IBM implica niște riscuri: când apăreau probleme, un lucru inevitabil de altfel, managerii privau adesea inițiativele EBO de capitalul și talentul necesare, în favoarea atingerii obiectivelor financiare pe termen scurt. Din această cauză, vicepreședinții executivi ai tuturor diviziilor erau obligați să participe la întâlnirile de evaluare lunare – unde se reitera responsabilitatea lor de a susține inițiativele tinere. Într-o încercare de a tempera concentrarea directorilor seniori executivi pe rezultate imediate, s-a decis ca sprijinirea proiectelor EBO să devină o componentă a evaluării anuale. Această rearanjare a priorităților a dat un plus de energie programului.

Deși strategia lui Harreld de a folosi procesul de evaluare lunară a fost o măsură oarecum coercitivă, existau și beneficii: promisiunea că încasările proiectelor EBO se vor întoarce la divizia care le-a sponsorizat.

Intuind faptul că un director obsedat de încasări ar putea găsi o cale prin care să compromită un proiect EBO, Harreld le-a solicitat contabililor de la IBM să întocmească rapoarte lunare care să conțină investițiile efectuate în fiecare proiect, cât și cheltuielile și încasările. „Divizia financiară a asigurat buna funcționare a programului. A împiedicat folosirea banilor destinaţi acestor iniţiative în alte scopuri", spune Gerry Mooney, cel care răspunde în prezent de programul EBO şi îi raportează direct lui Harreld.

Problemă: calea cea mai sigură de a submina o iniţiativă de business este să o evaluezi în funcţie de profitul pe care-l generează, şi nu în funcţie de cunoaşterea pe care o poate furniza. Echipa responsabilă de dezvoltarea IBM a înţeles că, atunci când vine vorba despre lansarea unei afaceri noi, este necesar să înveţi înainte să obţii încasări. Astfel stând lucrurile, şi-au propus să desfiinţeze ipoteza nocivă conform căreia, dacă o afacere nouă nu este valoroasă în baza profitului pe care-l poate genera, valoarea ei nu există. Multe dintre eforturile anterioare de dezvoltare ale companiei au eşuat din oricina presiunii premature asupra unei afaceri tinere de a genera profit, ceea ce a dus la limitarea potenţialului respectivei afaceri, prin încetinirea procesului de învăţare şi experimentare care, în timp, ar fi dat naştere unui model de afaceri mai puternic şi mai bine direcţionat.

Ca şi în cazul multor companii, procesul de evaluare a proiectelor mari valorizează într-un grad foarte ridicat certitudinea analitică, precizia financiară şi rezultatele imediate. Perfect conştienţi de faptul că aceste erori de judecată ar putea avea un efect toxic asupra eforturilor lor de a construi afaceri noi de la zero, grupul lui Harreld a conceput o nouă schemă de afaceri adecvată sarcinii dificile de a crea pieţe noi.

În primele faze ale unui proiect EBO, procesul de evaluare lunară pune accent pe învăţare şi experimentare. Progresul este monitorizat pe baza unui set de indici funcţionali pe termen scurt, orientaţi spre învăţare, printre care numărul de clienţi contactaţi, ritmul dezvoltării de produse şi numărul de proiecte-pilot aflate pe rol. Pe măsură ce proiectul avansează, se stabilesc noi termene pentru numărul de „acorduri" (design-ins) (care se referă la momentul în care un nou produs sau serviciu este oficial acceptat de un client) sau clienți care comandă pentru prima oară. Procesul EBO încurajează acțiunile ambițioase și gândirea revoluționară, însă nu ignoră disciplina și controlul. Nu este suficientă o promisiune vagă în privința „creşterii notorietății". Un scop tipic ar fi atingerea unui anumit număr de parteneri de afaceri antamați sau programe-pilot lansate. Procesul EBO este foarte clar în privința faptului că inovația nu înseamnă lipsa răspunderii, ci, din contră, responsabilitatea pentru un set de lucruri impuse unei afaceri mature.

Cu toate că nu se aşteaptă de la liderii EBO să furnizeze previziuni exacte în ceea ce priveşte profitul, li se solicită claritate cu privire la ipotezele lor, pentru a evita situația în care unele supoziții nespecificate și netestate să ducă afacerea într-un impas costisitor. Specificul procesului EBO, reiterat constant de Harreld și colegii lui, este eşuarea în stadiile incipiente și fără consecințe grave. În acest sens, ședințele lunare de evaluare reprezintă o oportunitate de a reanaliza ipotezele esențiale în lumina reacțiilor din partea clienților și a schimbărilor apărute în mediul de afaceri. Adesea, echipele proiectelor EBO sunt încurajate să accelereze ritmul dezvoltării, însă, la fel de frecvent, li se recomandă se se detaşeze suficient de mult pentru a privi obiectiv ipotezele fundamentale care încep să își piardă validitatea.

În ultimii ani, IBM s-a confruntat cu schimbări majore în ceea ce priveşte aşteptările clienților, care au determinat scăderea ritmului creşterii în cazul unora dintre afacerile de bază ale companiei. Ca și cum această presiune nu era suficientă, în 2004, s-a luat decizia vânzării diviziei de computere de uz personal, decizie forțată de incapacitatea de a mai înregistra încasări. Datorită procesul EBO, precum și altor inițiative de dezvoltare mai recente, compania a reuşit să contracareze efectele distructive pe care le-au avut aceste schimbări în mediul de afaceri. Este important să punctăm faptul că există dovezi clare cum că aceste eforturi de dezvoltare a IBM au început să schimbe ADN-ul managementului. O primă dovadă este aceea că, în ciuda unor înlocuiri la nivelul pozițiilor-cheie, programul EBO și-a continuat ascensiunea. În plus, multe dintre diviziile IBM și-au lansat propriile procese pe modelul EBO. Apoi avem toți acei manageri, din toate departamentele IBM, care au luat contact cu principiile pro-dezvoltare ale inițiativei EBO. Printre ei se află nu doar liderii și „absolvenții" EBO, ci și membrii echipelor EBO. Pe măsură ce aspectul dezvoltării companiei capătă notorietate, încep să apară transformări de atitudine. Dezvoltarea este, în prezent, un subiect obișnuit în conversațiile angajaților și în cadrul ședințelor de planificare.

Epopeea procesului EBO conține câteva lecții importante pentru inovatorii în management.

Lecția #1: pentru a rezolva o problemă sistemică, trebuie să ajungeți la rădăcinile problemei

Nu puteți institui un proces de management la fel de sofisticat și de prosper ca proiectul EBO în lipsa unei înțelegeri detaliate a problemelor pe care urmează să le soluționeze. Gândiți-vă la toate eforturile pe care prima echipă de intervenție le-a depus pentru identificarea problemelor sistemice care împiedicau creșterea organică a IBM – au condus o anchetă de trei luni pe parcursul căreia au examinat peste douăzeci de cazuri de moarte prematură în rândul inițiativelor de dezvoltare din portofoliul companiei. În lipsa acestei cercetări, echipa lui Hareld ar fi putut opta pentru o soluție temporară, un remediu rapid, decât să-și ia sarcina dificilă de a inventa un proces de management complet diferit și mult mai cuprinzător. În concluzie, va trebui să fiți la fel de meticuloși în diagnosticarea problemelor companiei voastre.

Lecția #2: adesea este mai ușor să suplimentezi decât să suplinești

Harreld nu a încercat să elimine niciunul dintre procesele de management existente. A înțeles că fiecare avea un scop important și partizani puternici. În schimb, a creat un proces de management complet *nou*, care să se armonizeze cu cel vechi și să compenseze tarele culturii de management de la IBM. Intenția lui a fost să îmbunătățească abilitatea companiei de a gestiona un paradox aparent nerezolvabil – cum să te concentrezi pe afacerile prezente, construindu-le totodată pe cele de mâine. Aceasta este una dintre acele situații „avantaje-dezavantaje" cu care majoritatea companiilor încă se confruntă. Este necesară o viziune alternativă la rațiunile din spatele comportamentului managerial. Obiectivul nu este înlăturarea vechilor procese de management, ci suplimentarea lor cu un proces nou, menit să impulsioneze managerii în a fi mai precauți și mai moderați în gestionarea compromisurilor delicate.

Lecția #3: impuneți-vă obiective revoluționare, însă nu săriți etape

Procesele ambițioase – precum metodologia EBO creată de IBM – nu sunt perfecte de la început. Sunt asamblate, piesă cu piesă, de-a lungul unui proces de învățare din greșeli. Schimbarea naturii profunde, aproape instinctive, a unei companii mari nu este lipsită de câteva impedimente. Însă fiecare schimbare de sens marchează un pas spre cunoaștere – și, implicit, oportunitatea de a vă rafina abordarea. Așa s-a întâmplat și cu programul EBO. După cum recunoaște Adkins, „procesul EBO nu era ceva normal și nici firesc pentru IBM". În ciuda acestui aspect, la fiecare obstacol, Harreld și echipa lui reușeau să improvizeze o soluție.

Lecția #4: indicii sunt esențiali

Ca și în cazul altor forme de inovație, scopul inovației în management este îmbunătățirea rezultatelor companiei. Astfel, este crucial să definiți un set de indici pe care să-i puteți folosi în evaluarea și confirmarea impactului inovației în management. La IBM, indicii importanți includeau numărul de proiecte EBO, acordul timpuriu al clienților, nivelul investițiilor, ritmul dezvoltării de produse și, în ultimă instanță, creșterea încasărilor. Dacă nu puteți descrie beneficiile unei noi idei ambițioase de management într-un mod care să rezoneze cu așteptările directorului financiar sau ale investitorilor, nu veți obține sau merita susținerea lor.

Lecția #5: fiți perseverenți

Schimbarea ADN-ului managementului este un proces îndelungat. Chiat și azi, la câțiva ani de la lansarea programului, IBM lucrează în continuare la rafinarea procesului EBO. Nu întâmplător, membrii grupului restrâns de reformatori ai managementului, cu impact global – companii precum GE, Procter & Gamble și IBM – au fost de obicei conduse de directori executivi care se vedeau drept vechi administratori ai viitorului, și nu mercenari incapabili să vadă dincolo de următorul trimestru. Chiar dacă unele experimente în management se pot efectua în câteva zile și cu un buget infim, reconfigurarea unor atitudini manageriale durează adesea câteva luni sau chiar ani. În 1999, când președintele Whirlpool i-a provocat pe colegii lui să creeze o companie în care inovația să fie rezultatul contribuției zilnice a fiecărui angajat, a făcut și o promisiune: inovația urma să fie prioritatea sa numărul unu pentru următorii cinci ani. Precum John Thompson și Bruce Harreld, el a înțeles că precondiția dezvoltării unor noi abilități de management este perseverența.

Probabil îmi veți spune că toate acestea sună bine, dar că nu sunteți vicepreședintele sau directorul de strategii al companiei. Veți obiecta explicând că directorul executiv nu v-a dat sarcina de a rezolva probleme importante și complicate de management. Veți aduce în discuție lipsa autorității de a forma o echipă. De unde pot începe, în condițiile în care sunt mai degrabă vasal decât stăpânitor? Cum pot face o inovație în management cu puterea și resursele limitate pe care le am la dispoziție? Răspunsul scurt este: mai ușor decât credeți.

Exploatarea inteligenței colective la Best Buy

Cu toate că programul EBO lansat de IBM oferă câteva lecții importante potențialilor inovatori în management, ar fi greșit să vă gândiți că aveți nevoie de permisiunea președintelui pentru a contesta starea de fapt. Să luăm cazul lui Jeff Severts, vicepreședinte al companiei Best Buy, cel mai mare distribuitor de bunuri de larg consum din America. Primul experiment în management pe care l-a efectuat Severts a costat doar 50 de dolari și nu a avut nevoie de nicio aprobare scrisă, dar a generat câteva lecții care continuă să răsune în sediul central din Minneapolis.

Severts s-a alăturat companiei Best Buy în 2001, iar în 2004 a fost numit vicepreşedinte de al departamentului de marketing pentru consumator şi brand – ceea ce însemna că era responsabil de extinsele campanii publicitare derulate de companie. Severts a fost încântat de noul lui rol, până când a aflat că reputația sa era direct legată de performanțele financiare lunare ale companiei. Atâta timp cât Best Buy se situa deasupra previziunilor, era un erou – însă când cererea scădea, era prins sub o avalanșă de critici. Pentru Severts și echipa sa de publicitate, reacția internă în fața unei luni nefaste era pe cât de tulburătoare, pe-atât de previzibilă. „Campania actuală de publicitate este foarte proastă. Nu vindem suficient pentru a ne acoperi cheltuielile. Este vina marketingului.[6]"

Severts și-a dat seama că această reacție reflexă își avea originea în sistemul de previziuni financiare și de recompensare. De vreme ce managerii de magazin, împreună cu supervizorii lor districtuali și regionali, erau recompensați în funcție de atingerea obiectivelor financiare, întotdeauna înalte, orice scădere a încasărilor se reflecta în plată – ceea ce însemna mai departe că echipa de marketing trebuia să suporte consecințele acestei fluctuații.

Cu toate că Severts era oricând dispus să recunoască rolul important al marketingului în generarea cererii, era totuși preocupat de posibilitatea ca variațiile mari de la planul inițial să fie datorate unor erori de previziune mai degrabă decât ineficienței marketingului. Dorind să-și confirme această bănuială, Severts a început să analizeze modul în care să făceau previziunile cu privire la vânzări, cunoscute intern sub numele de „Versiunea". Acestea au fost concluziile la care a ajuns.

Best Buy întocmeşte previziunile pe parcursul a 12 luni. „Versiunea 1" apare în martie, la începutul anului fiscal al companiei. O versiune actualizată – „Versiunea 2" – este publicată în aprilie, în mai se emite „Versiunea 3" și așa mai departe. În fiecare lună, fiecare dintre cele opt echipe de comercianți de la Best Buy (angajații care fac comenzile pentru computere, camere digitale, DVD-uri și alte produse care populează cavernoasele magazine ale companiei) efectuează previziuni cu privire la produsele sale. Toate aceste predicții sunt cumulate într-un obiectiv de încasări la nivel de companie. Comparând previziunile cu vânzările efectuate în anii anteriori, Severts a observat că era un fapt obișnuit ca diferența să fie chiar mai mare de 10 procente – chiar și analizând ultimele 30 de zile. Deși unele dintre aceste „erori" puteau fi puse pe seama volatilității intrinseci a cererii, Severts a început să caute și alți factori care ar explica lipsa de acuratețe a previziunilor. Cu toate că echipele de comercianți erau încurajate să facă previziuni cât mai ambițioase, trebuiau să își impună obiective pe care le puteau atinge sau, chiar mai bine, depăși, din moment ce o reușită de acest gen le-ar garanta un bonus considerabil.

Previziunile erau subtil influențate de un melanj între sistemele de măsurare și interes personal, iar deciziile cu privire la achiziții urmau același tipar. Un comerciant care comanda prea multe produse era răspunzător pentru costurile depozitării, în timp ce unul care comanda prea puține suporta riscul de a „evita" o situație avantajoasă. Din punctul de vedere al lui Severts, atât previziunile, cât și deciziile de achiziționare erau prejudiciate de sentimente.

Pe măsură ce înainta în cercetare, Severts a afișat că nu era singurul îngrijorat de acuratețea predicțiilor comercianților. Presați de responsabilitatea de a consilia investitorii, grupul financiar de la Best Buy efectua propriile sale predicții, însă ele nu erau foarte relevante în afara scopului imediat, adică al investițiilor. Părerea generală era că echipele de comercianți se

BCU IAȘI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

pricepeau cel mai bine la a face previziuni. În consecință, estimările lor aveau cea mai mare greutate.

În procesul de identificare a factorilor care contribuiau la inabilitatea companiei de a face predicții corecte, Severts devenea din ce în ce mai pesimist în legătură cu șansele de transformare radicală a modului în care Best Buy efectua estimările în privința vânzărilor. Procesul previzional se afla în strânsă legătură cu un set de sisteme-cheie de management, precum bugetarea, evaluarea performanțelor, sistemul de compensare și achiziționarea. Dată fiind această situație, șansele erau mari ca orice propunere de schimbare majoră să întâmpine rezistență, din moment ce oamenii investiseră atât de mult în procesul existent. De pe poziția de „publicitar", Severts știa că avea puține șanse de reușită în privința grupului de comercianți, care cuprindea cei mai respectați și mai influenți directori. Severts avea suficientă experiență încât să știe că o schimbare majoră la nivelul sistemelor fundamentale de management producea de obicei consecințe neintenționate – și nu toate pozitive.

Severts renunțase să mai caute o soluție simplă pentru problema predicțiilor, până când, la sfârșitul lui 2004, s-a întâmplat să ia parte la o prelegere susținută de James Surowiecki, editorialistul pe probleme de afaceri de la *New Yorker*, a cărui carte, *The Wisdom of Crowds*, urca în topul listei cu cele mai citite cărți. În discuția cu managerii din diverse departamente din cadrul companiei Best Buy, Surowiecki susținea că un grup mare de oameni „este adesea mai inteligent decât cea mai inteligentă persoană din grupul respectiv". Când vine vorba despre a prezice evenimente cu o multitudine de variabile, un grup eterogen de indivizi informați deține adesea un avantaj asupra câtorva „experți".

Severts a fost intrigat de logica lui Surowiecki. Problema nu era lipsa datelor – Best Buy monitoriza absolut tot, de la

B.C.U. „M. EMINESCU" IAȘI

diferențele de venit între magazine pentru fiecare oră la încrederea consumatorilor la nivel național. Problema era că o singură persoană, sau un grup restrâns de oameni, putea procesa un procent infim de informații. O mulțime, pe de altă parte, avea capacitatea de a analiza o cantitate aproape infinită de date.

Severts bănuia că în orice companie există întotdeauna un vast rezervor de informații dificil de gestionat și diseminat. De exemplu, un angajat Best Buy ar putea să observe că există o cantitate de telefoane mobile nevândute într-un depozit din Memphis sau un manager de magazin ar putea detecta o scădere bruscă a cererii pentru camere digitale. Însă este posibil ca acest gen de informații să nu apară în statisticile pe care se bazează top managemenul pentru a lua decizii. O mulțime are acces nu numai la datele cuprinse în mod obișnuit în sistemele de raportare ale companiei, dar și la cele care nu sunt incluse în rapoartele oficiale. De asemenea, șansele ca o mulțime să cadă pradă acelor tipuri de prejudecăți care, în viziunea lui Severts, slăbeau acuratețea predicțiilor, erau foarte reduse. Motivul era că majoritatea oamenilor dintr-o „mulțime inteligentă" nu au un interes personal față de rezultatul unei acțiuni.

Pe măsură ce Severts analiza implicațiile înțelepciunii mulțimilor, o idee începea să se contureze: poate că exista o cale prin care să includă viziunea angajaților în procesul previzional. La scurt timp, Severts i-a prezentat o schiță a ideii sale lui Kal Patel, vicepreședintele executiv de strategii și o persoană faimoasă pentru susținerea proiectelor neconvenționale. Patel l-a încurajat să-și ducă planul mai departe și i-a promis că, dacă va avea nevoie, se poate baza pe ajutorul lui. Această reacție pozitivă i-a dat încredere lui Severts. Poate că nu gândea suficient de măreț. Predicțiile corecte erau, fără îndoială, importante, dar Severts considera că

BCU IAȘI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

înțelepciunea maselor putea da roade și mai mari în cazul altor slăbiciuni strategice.

La acea vreme, Best Buy concepuse un plan ambițios de a-și reconfigura magazinele în conformitate cu cerințele clienților. Compania investise milioane de dolari în această strategie – cunoscută intern sub numele de cliento-centrism – care presupunea reamenajarea magazinelor și efectuarea unor traininguri suplimentare pentru angajați. Directorii executivi seniori făcuseră o promisiune către Wall Street că această segmentare a pieței va avea un efect pozitiv asupra marjei de profit, fidelității clienților și dezvoltării organice. În ciuda răsunetului pe care l-a avut proiectul, Severts avea impresia că unii dintre colegii săi nu erau convinși de noua strategie – nu erau siguri că o creștere a marjei de profit și a veniturilor ar fi suficientă pentru a compensa investițiile majore efectuate de companie. Majoritatea scepticilor însă nu erau dispuși să-și exprime public rezervele, dată find preocuparea intensă pentru client.

Contestarea publică a unei strategii stabilite nu era chiar o manevră benefică pentru carieră, însă Severts credea că riscurile ar putea fi evitate prin crearea unui mecanism prin care oamenii să-și poată spune părerea anonim. Până la urmă, se gândea Severts, dacă e ușor să reduci la tăcere un om, este greu să reduci la tăcere o întreagă armată de oameni. Însă, când le-a prezentat propunerea unora dintre colegii săi, perspectiva de a le da angajaților libertatea să critice strategia cliento-centrică, chiar și anonim, li s-a părut atât de nocivă din unghi politic, încât nu a reușit să găsească niciun voluntar care să-l susțină în demersul său. Directorul general de marketing de la Best Buy, Mike Linton, i-a dat următorul sfat: dacă vrei să testezi o idee, testeaz-o mai întâi pe tine.

La scurt timp, Severts a început să caute o modalitate de a-și testa ipoteza în cadrul grupului său. În calitate de director de marketing, era responsabil de afacerea cu tichete cadou, care valora un miliard de dolari. Avea în subordine o echipă restrânsă, care efectua predicții lunare asupra vânzărilor de tichete cadou. În medie, estimările echipei sale aveau un coeficient de precizie de 95%, ceea ce însemna că erau mai corecte decât ale comercianților. Spre deosebire de previziunile comercianților, estimările în privința tichetelor cadou nu erau incluse în predicțiile oficiale ale Best Buy; în schimb, ajungeau direct la Severts. În aceste condiții, procesul previzional pentru tichetele cadou părea candidatul perfect pentru un experiment în management. Înainte de a începe însă, Severts a trebuit să-și convingă echipa să sprijine testul. Contrar așteptărilor lui, nu a fost o sarcină ușoară. Echipa avea mari îndoieli că niște oameni care nu știau nimic despre tichetele cadou ar putea să efectueze previziuni mai corecte decât experții.

În cele din urmă, Severts și-a convins colegii să participe, iar pe 21 ianuarie 2005, a trimis un e-mail către câteva sute de angajați Best Buy, în care i-a invitat să trimită previziuni în privința vânzărilor de tichete cadou pentru luna următoare. Pentru a le oferi un reper, le-a pus la dispoziție niște date minimale: vânzările de tichete cadou înregistrate în ultimele 12 luni. Le-a oferit un stimulent modest pentru a asigura o participare cât mai mare: un tichet cadou în valoare de 50 de dolari pentru cel care va face cea mai corectă predicție. Până la 31 ianuarie, termenul-limită de trimitere a estimărilor, Severts primise 192 de previziuni. Pe 4 martie, în urma efectuării bilanțului și a definitivării vânzărilor, estimările echipei, conform precedentului, aveau un coeficient de precizie de 95 la sută; pe de altă parte, previziunile mulțimii erau corecte în proporție de 99. Cu alte cuvinte, predicțiile mulțimii au fost de 10 ori mai exacte decât ale experților. După cum s-a exprimat Severts într-unul dintre e-mailuri, „Mulțimea a câștigat!"

Echipa responsabilă de tichetele cadou a fost mai puțin încântată de rezultate. Nesurprinzător, vedeau victoria mulțimii ca pe un afront la adresa expertizei lor și simțeau că fuseseră umiliți în public. Confruntat cu o problemă de etică, Severts a realizat că zelul său pentru experiment îi afectase abilitatea de a anticipa dezavantajele evidente. A încercat să soluționeze problema spunându-le subordonaților săi ceea ce credea: că, în timp ce ei, individual, erau mai bine informați decât oricine altcineva, mulțimea, datorită dimensiunilor sale, avea la dispoziție o cantitate mai mare de date și opinii. Le-a promis apoi că va efectua experimente adiționale în care să pună un număr mare de oameni față în față cu diverși experți de la Best Buy, „astfel încât acest rezultat să nu apese doar pe umerii lor".

Severts a început să caute idei pentru următorul experiment, însă nu putea să-și scoată din minte procesul de predicționare al lui Best Buy. În timp ce noțiunea de experiment cu privire la cliento-centrism avea o încărcătură politică prea mare, cel în privința afacerii cu tichete cadou putea să fi fost doar o anomalie, Severts considera că un rezultat pozitiv al unui experiment mai extins, concentrat pe predicțiile companiei, ar fi imposibil de ignorat.

Prin urmare, în august 2005, Severts a trimis un e-mail general în care își invita colegii să estimeze vânzările pentru perioada de sărbători, care se întindea de la „Black Friday"* (a doua zi după Ziua Recunoștinței) până la sfârșitul lui decembrie. Din nou, le-a oferit oamenilor câteva date necesare: venitul net pentru perioada de sărbători din anul fiscal precedent și creșterile încasărilor din primele trei luni ale anului în curs, comparate cu aceeași perioadă a anului precedent. De asemenea, a dublat valoarea premiului: de data aceasta, persoana care va estima suma cea mai apropiată de cea reală va primi 100 de dolari.

---

* Ziua care marchează începutul sezonului de cumpărături de Crăciun, în care majoritatea magazinelor oferă reduceri foarte mari (n.t.).

În plus, Severts a făcut o ajustare notabilă la natura experimentului. Era de părere că nu exista niciun motiv pentru care previziunile oamenilor să rămână statice. Ar trebui să li se dea şansa să-şi rectifice estimările în funcţie de schimbările condiţiilor externe. În acest sens, Severts a creat un tabel în Excel şi l-a publicat pe un server intern. Documentul lista fiecare angajat (anonim, cu un ID) şi estimarea sa. Severts i-a încurajat să propună o sumă iniţială, apoi să revină asupra ei săptămânal, în funcţie de schimbările apărute. Astfel, se putea vedea cum se schimbă predicţiile angajaţilor pe parcursul celor 14 săptămâni, cât a durat experimentul, o perioadă marcată de uraganul Katrina, de o majorare semnificativă a preţului petrolului, precum şi de o creştere a încrederii consumatorilor, specifică finalului de an.

De data aceasta, Severts ştia că miza este mare. Mulţimea nu mai concura cu un grup redus de oameni din echipa lui Severts; rivalii erau acum faimoasele echipele de comercianţi de la Best Buy. Simplu spus, jucătorii erau pleava şi oracolul.

La finele lui august, peste 350 de angajaţi trimiseseră predicţii cu privire la vânzările perioadei de sărbători. Pe 6 ianuarie, ulterior contabilizării încasărilor, Severts a trimis un e-mail în care anunţa rezultatele: previziunile comercianţilor din luna august se dovediseră corecte în proporţie de 93 la sută. Pe de altă parte, previziunile mulţimii, efectuate, de asemenea, cu patru luni înainte de sărbători, au dovedit o precizie de 99,9%!

Ciudat este că acurateţea estimărilor mulţimii, în medie, s-a diminuat uşor pe parcursul experimentului. Previziunile finale, înregistrate la finele termenului de depunere, erau corecte în proporție de 98 la sută. Cu toate acestea, mulțimea a întrecut echipele de comercianți, ale căror previziuni din noiembrie au avut un coeficient de acuratețe de doar 94%. Severts a presupus că această scădere a preciziei mulțimii s-a datorat unei reduceri a numărului participanților de-a lungul experimentului. În ciuda faptului că a trimis câte un e-mail în fiecare săptămână pentru a le aminti angajaților să-și rectifice estimările, numărul celor care au trimis previziuni în săptămâna a șasea a fost de numai 60 de persoane – o cifră care nu avea să se schimbe pe parcursul ultimelor opt săptămâni. Pe măsură ce mulțimea s-a transformat într-o comunitate, gradul de varietate necesar preciziei estimărilor a scăzut inevitabil. Mai mult decât atât, aproximativ 40 la sută din grupul final de predicții au provenit de la divizia de comercianți și cea financiară – așadar, estimările mulțimii au fost parțial influențate de viziunea estimatorilor oficiali ai Best Buy.

Supraestimarea opiniei experților este o atitudine frecvent întâlnită în majoritatea companiilor, inclusiv la Best Buy. Chiar și după ce a făcut publice rezultatele celor două experimente, Severts își aduce aminte că mai multe persoane din cadrul companiei credeau că performanțele mulțimii fuseseră un caz de „magie neagră". Însă mult mai mulți au fost aceia care au înțeles implicațiile esențiale ale experimentului: aveau la îndemână un nou mod de a lua decizii, o metodologie care reușea să evite aproape în totalitate prejudecățile personale și cunoștințele incomplete al căror efect este întunecarea judecății unui singur individ sau echipe.

Interesul manifestat de echipa de top management de la Best Buy față de cele două experimente i-a dat lui Severts încrederea necesară pentru a-și suplimenta eforturile de inovație. Până în primăvara lui 2006, Severts strânsese o echipă de voluntari și obținuse un buget de 50 000 de dolari pentru

BCU IAȘI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

dezvoltarea unui sistem intern, menit să susţină un program dinamic de tranzacţionare în jurul evenimentelor viitoare, dar şi al rezultatelor deciziile strategice esenţiale. Mulţi directori seniori executivi păreau sincer entuzismaţi de oportunitatea exploatării inteligenţei celor peste 100 000 de angajaţi, printr-o piaţă de opinii atent structurată.

Spre deosebire de Bruce Harreld, Severts a început ca freelancer – singura autoritate căreia i se supunea era el însuşi. În loc să demareze un program major de schimbare, a gândit un număr de experimente de management ieftine şi cu riscuri reduse. Acest exemplu de inovaţie în management – cea care porneşte de la nivelurile intermediare – oferă potenţialilor eretici ai managementului câteva lecţii esenţiale.

Lecţia #6: minimizaţi riscurile politice

Sfatul lui Mike Linton – nu te atinge de strategia clientocentrismului – probabil l-a salvat pe Severts de consecinţele negative pe care le-ar fi avut o schimbare radicală asupra ideii şi carierei lui. De asemenea, ar fi fost devastator dacă Severts ar fi început prin a contesta previziunile puternicei echipe de comercianţi, cu atât mai mult cu cât salariile lor depindeau într-o mare măsură de aceste previziuni. Sistemul de compensaţii este a treia ramură a inovaţiei în management. Dacă nu eşti unul dintre directorii executivi sau fiul preşedintelui companiei, este bine să te gândeşti de două ori înainte să propui schimbări ale proceselor de management care au un impact major asupra salariilor. Dând dovadă de înţelepciune, Severts a început cu un experiment de dimensiuni reduse în cadrul echipei sale. Avantajele acestei abordări modeste au fost două: în primul rând, a diminuat implicaţiile politice; în al doilea rând, i-a permis lui Severts să-și rafineze conceptul experimentului înainte de a aborda alte procese de management mai sensibile la efectele politice.

Lecția #7: începeți cu voluntari

Nimeni nu a fost obligat să ia parte la cele două experimente. În schimb, Severts a folosit liste de e-mailuri pentru a recruta oameni cărora le-a plăcut ideea și care erau dispuși să susțină inițiativa. Planul a fost bine gândit. Strângerea unei echipe de proiect, precum cea care a lansat proiectul EBO al IBM, necesită de obicei un număr mare de aprobări. Pentru a obține această susținere, este adesea necesară o justificare în avans a ideii – o sarcină dificilă în cazul în care respectiva inițiativă contestă privilegii și prerogative prețuite. Datorită faptului că oamenilor le era ușor să participe, Severts s-a asigurat că experimentul va fi greu de sabotat. Urmând această logică, ar trebui să vă concepeți experimentul inițial în management astfel încât să aveți nevoie de cât mai puține aprobări, sporind în același timp șansele de a învăța ceva nou și util.

Lecția #8: păstrați caracterul ludic și informal

Vă sugerez o altă strategie prin care puteți contracara obiecțiile vechii gărzi. Este greu să știm dinainte dacă o nouă idee de management va fi un succes sau va eșua lamentabil. În consecință, este în interesul vostru să diminuați importanța inovației voastre mai degrabă decât s-o exagerați. Severts și-a prezentat primul experiment ca pe o competiție amicală, cu un premiu modest. În acest fel, implicațiile nu erau foarte mari – nici pentru Severts, nici pentru aliații săi. În plus, vreți ca ceilalți să aibă o viziune obiectivă asupra rezultatelor – chiar și atunci când ating puncte sensibile. Dându-i proiectului o aură informală și neoficială – mai mult un joc decât un „proiect-pilot" – minimizați riscurile formării unei opoziții înainte de anunțarea rezultatelor și înainte ca datele să poată vorbi de la sine.

Lecția #9: rulați noul proces în paralel cu cel vechi

Severts nu avea autoritatea de a revizui sistemul previzional existent – un aspect pozitiv, de altfel. Este riscant să elimini un proces înrădăcinat în favoarea unuia neformat și netestat. Precum Bruce Harreld de la IBM, Severts nu încercat de la început să suprime un proces de management cu tradiție. Vă recomand să-i urmați exemplul. Înainte să înlăturați vechile șine, montați unele noi și conduceți trenurile în paralel pentru o vreme. Încercați să acumulați cât mai multe cunoștințe și susținere, astfel încât necesitatea unei schimbări să devină evidentă și deci inevitabilă.

Lecția #10: perseverați

Ca orice cercetător inteligent, Severts a căutat o cale de a-și valida ipoteza inițială ieftin și rapid, înainte să mărească miza. Primul experiment a costat 50 de dolari și a necesitat doar câteva ore din timpul său. Când acest test inițial și-a dovedit potențialul, Severts a dublat resursele. Costul celui de-al doilea experiment a fost de 100 de dolari și a consumat 40 de ore.

Experimentul cu numărul trei, crearea unei piețe puternice de opinie, va costa 50 000 de dolari și se va definitiva într-un an sau chiar mai mult. Cu toate că, la început, Severts și-ar fi dorit să aibă un buget mai mare și o aprobare oficială, acum este de părere că o lansare cu surle și trâmbițe „ar fi fost pur și simplu o idee nefericită".

Haideți să recapitulăm regulile de inovație în management:

Pentru a rezolva o problemă sistemică, trebuie să înțelegeți rădăcinile sistemice.

Cel puțin la început, este mai ușor și mai sigur să suplimentați decât să supliniți un proces de management. (Rulați noul proces în paralel cu cel vechi.)

Impuneți-vă obiective revoluționare, însă nu săriți etape.

Fiți expliciți în privința indicilor de performanță pe care inovația voastră este menită să-i îmbunătățească.

Începeți experimentul în curtea casei voastre, unde riscurile politice sunt cele mai scăzute.

Oricând este posibil, bazați-vă pe voluntari.

Evitați eventualele obiecții prin menținerea unui caracter amuzant și informal.

Reluați: experimentați, învățați, experimentați, învățați.

Nu renunțați: inovatorii sunt perseverenți!

Țineți seama de aceste lecții și, în loc să vă plângeți de procesele de management ale companiei voastre, veți putea începe reinventarea lor.

11 | Managementul 2.0

Orice experiment în management care are un rezultat contraintuitiv este valoros. El acţionează ca un ciocan, cu care puteţi distruge ortodoxia managementului. Însă, deşi indispensabilă, o reuşită singulară, precum predicţiile angajaţilor „obişnuiţi", are puţine şanse de a avansa semnificativ, date fiind provocările intimidante ale zilei de mâine. Este necesară o remodelare completă a structurii fragile a principiilor, a proceselor şi a practicilor care alcătuiesc managementul modern. Odată stabilit acest obiectiv, până şi genul de efort care a produs procesul EBO al IBM pare insuficient. În final, iniţiativele izolate şi proiectele singulare nu pot înlocui o campanie susţinută, la toate nivelurile companiei de inovaţie revoluţionată în management.

Nu știu să existe vreo companie care să fi o inițiat astfel de cruciadă. Se pare că mulți manageri au acceptat cu resemnare compromisurile nesatisfăcătoare și incompetențele organizatorice pe care le văd ca efecte colaterale inevitabile ale modelului de management din secolul al XXI-lea. Precum cei care au suferit întreaga viață de o boală, cu greu își pot imagina existența fără durere. Însă, așa cum am văzut, nu numai că este posibil să ne imaginăm devieri radicale de la statu-quo-ul managementului, dar avem puterea să transformăm acele idei în practici profitabile.

Acum, având perspectiva unui batalion de oportunități de afaceri, este timpul ca firmele să privească inovația în management cu aceeași seriozitate cu care tratează alte tipuri de

BCU IAȘI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

inovație. Dacă, așa cum susțineam, am ajuns la sfârșitul managementului, așa cum îl știam, câștigătorii de mâine vor fi acele companii care inventează viitorul managementului. Pentru a reuși, vor avea nevoie de aportul fiecărui voluntar inspirat, însă, mai devreme sau mai târziu, inovația în management va trebui să devină un curent general.

De la inspirație la abilitate

Din păcate, nu există un manual lăsat de la o generație la alta pe care să vă puteți baza în eforturile voastre de inovație în management. Cu toate acestea, dacă vă gândiți un pic, ați putea schița un plan general care să vă ghideze în ridicarea inovației de la statutul de aberație la cel de abilitate sistemică. Aveți mai jos câteva componente esențiale:

Curajul de a conduce

Nu puteți crea un avantaj de management decât dacă aveți curajul să abordați probleme pe care alții sunt prea timizi sau înguști pentru a le ataca. În 2006, când președintele GE, Jeff Immelt, și-a provocat colegii să dubleze rata de creștere organică a companiei până la aproximativ 8 procente pe an, a trebuit să le spună că nicio companie de dimensiunile GE nu își propusese un obiectiv atât de ambițios. Nu aveau la dispoziție niciun manual de instrucțiuni. Ferm hotărât să reușească, Immelt le-a solicitat liderilor GE să-și scrie propriile manuale.

Dacă vă propuneți să creați capacitatea de a inova cu orice preț, cât ar fi de mare, va trebui să fiți dispuși să puneți

BCU CLUJ / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

problema în felul următor: ce provocare de management, odată depășită, ne-ar oferi un avantaj competitv unic? De-a lungul notoriei sale istorii, GE și-a pus această întrebare în repetate rânduri. În consecință, și-a propus să găsească răspunsul la o serie de întrebări de genul: cum putem aplica disciplina managementului în cazul științei? Cum putem crea adevărații lideri? Cum poate centrul amplifica valoarea unui set de afaceri disparate? Cum putem construi o companie fără frontiere? Cum putem construi o companie gigantică? De fiecare dată când au găsit un răspuns, GE și-a depășit competitorii. Însă nicio autoritate divină nu a numit compania GE lider mondial în management. Nu există nicio lege care să stipuleze că firma voastră nu poate accede la statutul de conducător. Nu trebuie ca o companie să fie mare sau venerată pentru a fi un pionier în management – însă este necesar să fie ambițioasă. Trebui să fiți dispuși să vă abateți de la drumul marcat.

O conversație inevitabilă

În capitolele anterioare, v-am prezentat formula inovației în management: stabiliți-vă un obiectiv ambițios; dărâmați ortodoxiile; adoptați principiile noi și puternice; și învățați din devierile pozitive. Acestea sunt scânteile imaginației. Sarcina voastră este să împrăștiați cenușa fierbinte. Scopul: o flacără ținută sub control cu ajutorul căreia veți îndepărta practicile decrepite care parazitează compania voastră, lăsând un sos fertil în care mugurii imaginației pot prinde rădăcini și se pot dezvolta. Cum obțineți o flacără puternică? Nu printr-o inițiativă reformatoare dictată de conducere. Nu aveți nevoie de o bombă cu hidrogen. Aveți nevoie în schimb de o briză constantă care să asigure extinderea flăcărilor. Aveți nevoie de interesul tuturor angajaților față de șansa de a reinventa tehnologia managementului. Trebuie să-i convingeți să se gândească cum pot transforma managementul însuși într-un avantaj competitiv. Inovația în management trebuie să devină un subiect inevitabil – parte din orice discuție serioasă cu privire la viitorul companiei.

Puteți începe prin a-i ruga pe participanții la procesul de planificare sau bugetare pe anul în curs să nominalizeze o provocare de management care, odată depășită, ar determina un avantaj competitiv.

Ați putea organiza o ședință de o zi cu lideri de la toate nivelurile companiei în care să discutați principiile managementului din compania voastră (puteți folosi modelul de discuție din capitolul 7). Faceți tot ce vă stă în putere pentru a scoate la iveală acele credințe încetățenite care stau în calea unei reușite fără precedent. Odată ce ați identificat cinci sau șase astfel de convingeri nocive, solicitați părerea colegilor voștri cu privire la posibile soluții de înlăturare a acestor vechi convingeri neproductive.

Implicați-i pe toți într-o discuție despre noile principii de management. Identificați companiile sau sistemele care întruchipează abilitățile pe care doriți să le dobândiți. Lansați o serie de conferințe cu experți care să le explice colegilor voștri cum pot învăța din aceste exemple. Oricând sunteți solicitați să conduceți o discuție, rezervați-vă 15 sau 20 de minute pentru a vorbi despre managementul „de ultimă generație". Întrebați-vă colegii: dacă am vrea să creăm o companie care să fie la fel de pricepută în experimentare precum viața însăși, ce am schimba? Dacă ne-am propune să construim o companie la fel de dedicată inovației precum Silicon Valley, ce ar trebui să modificăm în procesele noastre de management?

BCU CLUJ / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Dacă am vrea ca mediul de afaceri să fie la fel de incitant pentru angajați precum sunt Times Square sau Covent Garden pentru turiști, care ar fi primul pas? Folosiți-vă de orice ocazie pentru a-i determina pe colegii voștri să se gândească mai serios la ADN-ul managementului și la posibila nevoie de schimbare.

Există multiple modalități de a stârni interesul pentru inovația în management. În compania X, un grup de activiști întreprinzători au construit un „spital" în cadrul centrului de training. În fiecare din cele zece sau mai multe paturi, au așezat câte un portret al unui competitor odată sănătos, dar care acum se lupta pentru supraviețuire. De tăblia fiecărui pat era agățată o fișă „medicală" care înregistra deprecierea sănătății financiare a respectivei companii și greșelile strategice din pricina cărora ajunseseră la terapie intensivă. În promixitatea secției, era amplasată „morga", unde se țineau rămășițele aranjate cu grijă ale mai multor giganți ai industriei care fuseseră înfrânți de forțele schimbării și care își închiseseră porțile pe vecie. Care era scopul acestei înscenări elaborate? În primul rând, era o avertizare pentru colegii lor cu privire la factorii dăunători succesului – precum aroganța și negarea – care afectează adesea chiar și cele mai viguroase companii; în al doilea rând, să stimuleze acel gen de inovație în management prin care compania lor putea evita aceste pericole. Pe parcursul câtorva luni, peste 3 000 de angajați au vizitat spitalul, printre care și membrii consiliului director. Prin acest tip de înscenare ingenioasă, au reușit să-și convingă colegii de un adevăr esențial, însă adesea ignorat: majoritatea companiilor au un sistem de management foarte puțin propice reformării strategice proactive. În ultimă instanță, faimoasa expoziție a determinat mobilizarea voluntarilor în vederea reinventării proceselor esențiale de management ale companiei.

Nu uitaţi: majoritatea colegilor voştri *vor* să lucreze pentru o companie care este mereu în fruntea competiţiei, care preţuieşte creativitatea în orice formă şi stimulează creativitatea şi pasiunea. Problema este că nu ştiu cum să creeze o astfel de companie, captivi fiind într-un model depăşit de management. Dacă-i ajutaţi să înţeleagă că istoria nu trebuie să determine destinul şi dacă le veţi da şansa să conteste credinţele prefabricate, veţi avea, în scurt timp, o armată de aliaţi gata să contribuie la ridicarea unei companii pregătite pentru secolul al XXI-lea.

Concentraţi-vă pe cauze, nu pe simptome

Găsirea remediului pentru o anumită afecţiune presupune ca cercetătorii din domeniul medicamentelor să descopere defectele genetice sau mecanismele care cauzează afecţiunea. Acelaşi proces se aplică şi în cazul afecţiunilor companiilor – incapacităţile care provin din credinţele moştenite cu privire la management. Din nou, este necesară o analiză meticuloasă a cauzelor primare pentru inventarea unui leac. Pentru exemplificare, daţi-mi voie să vă prezint cazul următor.

Nu demult, un director executiv mi-a cerut un sfat cu privire la creşterea stabilităţii companiei lui. Pe parcursul ultimilor ani, asistase frecvent la prăbuşirea unora dintre competitorii săi, datorită incapacităţii lor de a se debarasa de un model de business învechit. Cu ajutorul unui coleg apropiat, am alcătuit câteva grupuri de discuţie, formate din angajaţi de la toate nivelurile companiei, şi am rugat fiecare echipă să analizeze un număr de exemple interne de „inerţie strategică". Voiam să aflu de ce compania lor nu reuşise să exploateze o serie de oportunităţi de afaceri. De ce întârziase în a reacţiona la un număr de schimbări esenţiale ale pieţei? De ce a continuat să

BCU UNIVERSITY LIBRARY

investească într-o inițiativă, mult după ce a devenit evident că proiectul avea defecte fatale?

Lucrând cu fiecare echipă pe o perioadă de câteva zile, am reușit să concepem o listă de suspecți, apoi am lansat un forum online care ne-a ajutat să extindem lista. În cele din urmă, aceste discuții au generat peste 100 de „inamici ai adaptabilității", pe care i-am redus la o mână de bariere sistemice. Unul dintre impedimente a fost lipsa „diversității genetice" în cadrul grupului de directori seniori executivi, dintre care majoritatea își petrecuseră cariera într-o singură industrie. O altă barieră s-a dovedit a fi un cumul restrictiv de proceduri standard de operare, din pricina cărora era imposibil ca angajații obișnuiți să reacționeze eficient la schimbările venite din exterior. Fiecare impediment avea peste zece cauze adiționale.

Deși dezvoltarea adaptabilității este o problemă pe care *nu o rezolvi*, ci *lucrezi la* rezolvarea ei, acest tip de analiză cauzală meticuloasă, concentrată pe consens, este vitală în direcționarea și susținerea eforturilor de inovație în management. În prezent, această companie are sute de angajați care cunosc în detaliu provocările *specifice* de management care trebuie depășite pentru a crea o companie puternică. Au la dispoziție o fișă de diagnostic, similară unui set de analize de sânge, care-i ajută să-și concentreze eforturile de inovație în management.

Pentru a fi siguri că inovația în management a companiei voastre este suficient de extinsă, ar fi bine să construiți o matrice simplă. Prima linie ar trebui să conțină factorii care afectează capacitatea de adaptare, dezvoltare sau atingere a unui anume obiectiv de performanță a companiei. A doua axă ar trebui să includă procesele-cheie de management. Pentru fiecare celulă, ar trebui să vă întrebați: care este legătura între acest proces de management și limitarea unei anumite abilități? Oricând identificați o relație cauzală, faceți apel la uneltele de inovație: ce credinţe susţin acest proces de management? Ar putea fi el reinventat în funcţie de alte principii mai constructive? Putem dobândi o altă abordare de pe urma analizei exemplelor neconvenţionale? Acest gen de cartografiere detaliată garantează faptul că tratarea probemelor *sistemice* este *sistemică,* şi nu progresivă.

Responsabilitate

În multe companii, marile divizii de personal, precum departamentul de resurse umane, financiar şi de planificare, angajează sute, dacă nu mii de persoane. Însă câţi dintre acei oameni simt că au o responsabilitate individuală pentru crearea unui „avantaj autentic de management" în compania în care lucrează? Din experienţa mea, vă pot spune că majoritatea dintre ei se concentrează pe chestiuni de supunere şi eficienţă. Totuşi, capacitatea de inovaţie alertă în management nu se poate dobândi decât dacă liderii proceselor interne devin responsabili de inovaţii revoluţionare. În acest sens, cea mai importantă întrebare pe care CEO ar putea să i-o adreseze unui lider este: ce procente din bugetul tău şi din subalternii tăi sunt puse în slujba iniţiativelor care pot ajuta la crearea unui avantaj net de management? Implicaţia evidentă – dacă nu poţi tranforma toată această muncă costisitoare şi cronofagă într-o sursă de avantaj competitiv, va trebui să externalizăm acest serviciu. Aşa cum directorii de producţie răspund de sănătatea liniilor de produse, liderii departamentelor trebuie să aibă responsabilitatea sănătăţii inovaţiei în management.

O sugestie: organizaţi întâlniri trimestriale între liderii departamentelor în care să-şi analizeze unii altora performanţele. Întrebările posibile sunt:

- Generăm un flux constant de idei și experimente de management? (Nu uitați, inovația este un joc al numerelor – este adesea nevoie de multiple experimente pentru a găsi o idee cu adevărat revoluționară.)
- Experimentele noastre sunt îndeajuns de cuprinzătoare? Există lacune în inovație? Există procese sau subprocese de management în care experimentele sunt insuficiente sau chiar inexistente? Dacă da, care este cauza?
- Experimentele noastre sunt destul de ambițioase? Reprezintă o deviere semnificativă de la practicile de management ale competitorilor noștri? Ar fi de natură să-i ia prin surprindere?
- Ce experimente ar trebui extinse, abandonate sau trecute printr-un nou proces sau chiar două de dezvoltare?
- Acest portofoliu de experimente ne poate mări performanțele financiare? Va provoca o revoluție în afaceri? Dacă nu, cum putem amplifica eforturile de inovație?

Salariile directorilor care administrează procesele-cheie de management ale companiei voastre ar trebui să fie măcar parțial legate de performanțele lor în privința inovației. Mesajul trebuie să fie cât se poate de clar: ne așteptăm să fiți cel puțin la fel de inovatori ca cei care lucrează în departamentul de cercetare și dezvoltare și în divizia de lansare de noi produse – deoarece contribuția voastră la crearea unui avantaj competitiv poate fi chiar mai importantă decât a lor.

Permisiunea de a modifica procesele existente

Poate cea mai importantă contribuție pe care o puteți aduce pentru reinventarea proceselor de management ale companiei voastre este să le dați angajaților obișnuiți și managerilor de la nivelurile inferioare șansa de a modifica procesele existente. Nu, asta nu înseamnă să permiteți personalului de serviciu să distrugă manualul companiei. Înseamnă crearea unui forum în care orice angajat are dreptul de a sugera alternative la starea de fapt a managementului. Poate fi ceva simplu, de genul lansării unei discuții pe baza unei întrebări incitante, cum ar fi: ce practică sau comportament de management cântărește cel mai mult în decizia profesioniștilor de a-și da demisia? Sau: care dintre practicile noastre de management are cel mai dăunător efect asupra inițiativei angajaților? Dacă sunteți și mai ambițioși, ați putea posta online o hartă detaliată a principalelor procese de management – un tabel cronologic al evenimentelor, membrii proiectului, datele utilizate, criteriile decizionale, indicii succesului etc. Apoi, le-ați putea cere colegilor voștri să facă sugestii specifice cu privire la căi prin care respectivul proces ar putea fi mai favorabil creării avantajului de management pe care doriți să-l obțineți: stopați acest proces, începeți să faceți asta, implicați mai mulți angajați în această activitate, schimbați termenele, regândiți scopul – orice. Sugestiile care beneficiază de cea mai mare susținere vor avea nevoie de un răspuns oficial din partea conducătorului de proces. Pe de altă parte, celor care propun cele mai interesante idei li se poate oferi șansa de a se implica direct în reinventarea procesului. Formați o echipă de proiect în care să cooptați cei mai dedicați utilizatori și lăsați-i să conceapă un proces radical diferit. Folosiți acest artificiu retoric în dezbaterile cu privire la schimbare. Până la urmă, de ce nu ar avea angajații dreptul să ajute la conceperea proceselor de management care le guvernează viețile profesionale? Din nou, important este să înțelegem principiul conducător: inovația în management este prea importantă pentru a fi lăsată în seama experților.

Din viitor, către prezent

Cum vă imaginați viitorul managementului? Vă puneam această întrebare la începutul capitolului 1. Nu era o întrebare retorică. În acest nou secol, ca și în cel anterior, cele mai prolifice companii au fost pionierii managementului – companiile care scriu noile reguli de management pentru o nouă epocă. Pentru a lua conducerea, compania voastră trebuie să aibă imaginea viitorului managementului.

Sunt sigur că directorul vostru executiv are o părere despre direcția strategică a companiei – suficient de puternică pentru a liniști consiliul de conducere și analiștii. Dar credeți că are o părere referitoare la *direcția de management* a companiei? Există un acord general cu privire la modul în care tehnologia managementului va trebui reinventată în anii următori? O viziune largă este importantă din mai multe motive: legitimează inovația comunităților, direcționează eforturile de inovație și amendează apărarea instinctivă a stării de fapt.

De aceea, orice lider din compania voastră ar trebui să fie capabil să răspundă la două întrebări: în primul rând, „care sunt caracteristicile noi și specifice ale sistemului nostru de management pentru următorii cinci ani?" și a doua, cum determină sistemul nostru de management crearea unui avantaj în management?" Nu vă așteptați să obțineți răspunsurile în urma unei întâlniri externe între directori sau a unui studiu la nivel de companie. În schimb, viziunea ar trebui să se contureze treptat, cu fiecare conversație despre viitorul managementului. Puteți contribui și voi la acest proces. Publicați întrebările de mai sus pe intranet. Folosiți-le pentru a începe o serie de ședințe. Reluați-le la sfârșitul fiecărei ședințe de management. Extrageți din aceste conversații idei convergente, teme recurente și vise comune. Sintetizați-le într-un set de credințe colective și folosiți-le ca stimulent pentru alte conversații. Fiți perseverenți și, în timp, se va contura o viziune comună.

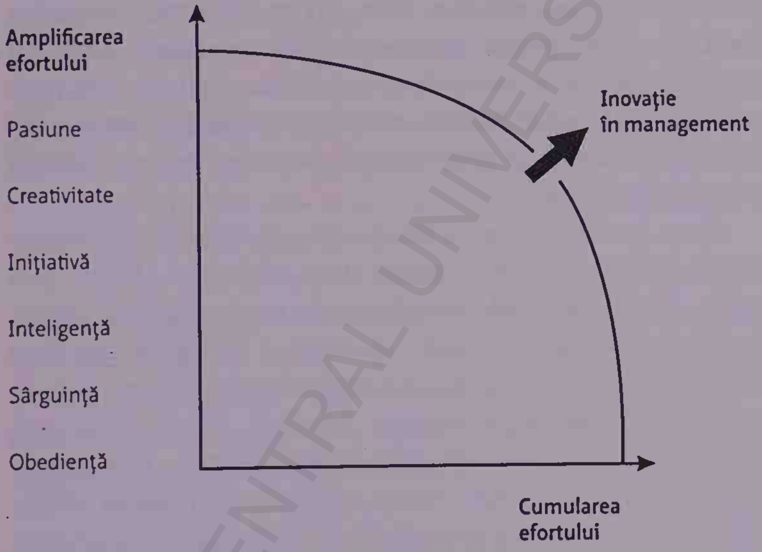
Management 2.0

Ceea ce v-ar ajuta în acest proces ar fi o idee provocatoare, un punct de vedere cu privire la viitorul managementului pe care colegii voștri să-l dezbată și la care să reacționeze. Până acum am rezistat tentației de a vă împărtăși viziunea mea în privința viitorului managementului. În mare parte, din pricina modestiei. Viitorul managementului trebuie să fie inventat, iar când se va întâmpla asta, mă aștept să fiu surprins – poate la fel de siderat cum au fost fermierii și meșteșugarii din secolul al XIX-lea care au asistat la nașterea imperiilor deosebit de metodice ale lui Carnegie, Ford și Sloan.

Cu toate acestea, cred că puteți intui viitorul managementului în revoluția socială alertă de pe internet. Nu este întâmplător faptul că majoritatea exemplelor din zona neconvenționalului, discutate în capitolul 9, s-au dezvoltat grație internetului. Până la urmă, internetul este cea mai adaptabilă, ingenioasă și stimulantă creație a omului. În multe privințe, internetul este noua tehnologie a managementului. Dați-mi voie să vă explic.

Deși instrumentele și metodele bine cunoscute ale managementului modern au fost inventate ca soluție la problemele de control și eficiență din companiile mari, putem vedea managementul ca având un obiectiv mai general: amplificarea performanțelor. Într-un anumit sens, scopul managementului este mai întâi să amplifice și apoi să cumuleze efortul uman – să obțină mai mult din partea oamenilor decât ne-am aștepta, prin oferirea de instrumente, stimulente și condiții de lucru, apoi să reunească aceste eforturi în așa fel încât, împreună, să obțină rezultate mai bune pe care nu le-ar putea avea individual. Putem ilustra aceste scopuri prin doi vectori (figura 11-1). Companiile obțin un avantaj competitiv dacă inventează modalități prin care să amplifice și să cumuleze efortul – dacă extind limitele performanțelor individuale și colective. Acesta este scopul inovației.

Figura 11-1 Dimensiunile eficienței manageriale


Amplificarea efortului
Pasiune
Creativitate
Inițiativă
Inteligență
Sârguință
Obediență
Inovație în management
Cumularea efortului

Ce legătură are cu internetul? Simplu: internetul amplifică creativitatea și cumulează efortul prin conectivitate omniprezentă în timp real (bineînțeles, cu ajutorul noilor tehnologii sociale care le permit oamenilor să discute, să-și exprime opiniile, să colaboreze online, să facă schimb de idei, informații

BCU CLUJ CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

etc.). În capitolul 9, am discutat câteva dintre modurile prin care internetul eliberează imaginația. Internetul este, de asemenea, un instrument de cumulare a creativității – în produse precum Linux și *Second Life,* de o reală valoare economică, și în care întregul reprezintă mai mult decât suma părților.

În anii 1990, web 1.0 era un pic mai mult decât un compendiu enorm de pagini web statice. În secolul al XXI-lea, Web 2.0 se dezvoltă în jurul noii „arhitecturi a participării", precum site-uri de socializare, platforme gen wikipedia și sisteme de clasificare/indexare*. În vreme ce vechile modele sociale aveau o structură de copac sau roată, cu majoritatea conexiunilor pe verticală sau convergente către un punct focal, anatomia socială a internetului este organizată precum o rețea cu multiple canale, cu interacțiuni nemediate, unde fiecare utilizator este (potențial) în contact cu un altul. Aici, procesele orizontale de control și coordonare înlocuiesc aproape integral procesele verticale.

Timp de câteva sute de ani, piețele și ierarhiile erau singurele opțiuni pentru cumularea efortului uman. Acum, mai avem o variantă: rețele distribuite, în timp real. Este grăitor faptul că internetul nu este nici creat, și nici gestionat de o structură ierarhică. Nu veți găsi multe ierarhii printre miile de noi companii de pe pe internet. Ascultați, de exemplu, cum descrie Eric Raymond comunitatea open-source: „Este o anarhie creativă, în care trăiesc mii de lideri și zeci de mii de adepți, conectați printr-o rețea de evaluări de către egali (peer review) și supusă unor teste consecutive de conformitate cu realitatea[1]".

Am luat contact cu multe companii mari – și niciuna nu este conformă cu această descriere. Chiar și acum, multor manageri le este greu să-și imagineze cum poate o asemenea companie să producă unul dintre cele mai complicate produse din lume – sistemul de operare. Precum un turist care vizitează Italia pentru prima oară, sunt absolut uluiți că ceva atât de haotic poate funcționa normal. Asta este și ideea. Puterea internetului stă în capacitatea sa de a facilita coordonarea și de a evita efectele ierarhizării și ale birocrației.

---

* În original, *folksonomies* (n.t.).

Internetul a evoluat mai rapid decât orice altă creație umană – în mare parte, pentru că nu este o ierarhie. Internetul nu are un centru, ci este un cumul de periferii. Din acest punct de vedere, este un afront la modelul organizatoric perpetuat de la începuturile istoriei. Nu este de mirare că managerii se simt un pic amețiți când se aventurează în desișurile ciberspațiului, precum călătorii în spațiu care au ajuns pe o planetă unde sus este jos și stânga este dreapta. Este destul de debusolant să afli așa ceva; după cum spune David Weinberger, „cel mai important proiect pe care l-am conceput împreună, ca specie, [internetul] funcționează extraordinar, dar asta numai pentru că am uitat să aplicăm teoria pe care am urmat-o încă de pe vremea piramidelor[2]".

Internetul este un mediu aproape ideal de cultivare a noi tipuri de organizare socială. De la Craigslist la MySpace, de la Facebook la *Second Life* și eHarmony, de la mesaje instant la podcasturi, blogging, videochat și lumi virtuale, internetul schimbă în mod fundamental căile prin care oamenii își găsesc dragostea, se împrietenesc, fac schimb de idei, învață, construiesc comunități și multe altele. Pentru moment însă, mare parte din această experimentare voioasă și frenetică se desfășoară departe de coridoarele mochetate ale companiilor dominate de vechea gardă.

Mi se pare ironic faptul că, deși nicio companie nu ar tolera un sistem de telefonie specific anilor 1940 și niciuna nu s-ar putea lipsi de beneficiile informaticii moderne asupra creșterii eficienței, exact asta fac ele în momentul în care nu exploatează potențialul internetului de a transforma procesele și practicile managementului. Majoritatea managerilor încă văd internetul ca pe un instrument de sporire a productivității sau ca pe un mijloc de susținere a relației cu clienții. Unii dintre ei intuiesc puterea internetului de a reforma vechile modele de business. Puțini sunt însă cei care au acceptat faptul că, mai devreme sau mai târziu, internetul va revoluționa modelul nostru prăfuit de management.

De ce, mai exact, este internetul atât de adaptabil, inovator și stimulant? Deoarece...

Fiecare se poate exprima.
Instrumentele creativității au o răspândire largă.
Este ușor și ieftin să experimentezi.
Capacitatea înseamnă mai mult decât recomandări și titulaturi.
Devotamentul este voluntar.
Puterea se acordă de la bază.
Autoritatea este fluidă și depinde de valoarea adusă.
Singurele ierarhii sunt cele „naturale".
Comunitățile nu au nevoie de girul nimănui. Fiecare individ este puternic pentru că este informat.
Aproape totul este descentralizat.
Ideile intră în competiție cu drepturi egale.
Orice cumpărător poate găsi ușor un vânzător, și invers.
Oportunitățile pot accesa resursele.
Deciziile aparțin unei comunități de egali.

Poate că cele de mai sus nu sunt specificații detaliate de design pentru crearea unui sistem de management adecvat secolului al XXI-lea, însă nu sunt departe. Puteți să nu fiți de acord cu mine, dar pot pune pariu că *Managementul 2.0* va avea, în mare parte, aceleași caracteristici ca *Web 2.0*.

BCU CLUJ / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Majoritatea dintre noi au crescut într-o societate „postindustrială". În prezent, ne apropiem de granița unei societăți „postmanageriale", poate chiar „postorganizatorice". Înainte să-mi aduceți contraargumente, vreau să vă asigur că această organizare nu implică un viitor fără manageri. Așa cum economia cunoașterii nu a abolit industria grea, așa nici nașterea economiei postmanageriale nu va produce o lume lipsită de directori și administratori. Vestește însă un viitor în care managementul va reduce treptat numărul „managerilor". Să nu mă înțelegeți greșit, va fi în continuare nevoie de coordonarea activităților, alinierea eforturilor individuale, stabilirea obiectivelor, diseminarea informațiilor și alocarea resurselor, însă aceste sarcini se vor deplasa progresiv spre periferie.

Deși Managementul 2.0 nu va înlocui complet Managementul 1.0, aceste două versiuni nu sunt în totalitate compatibile. Se vor naște conflicte. Consider că cele mai acerbe competiții ale noului mileniu nu se vor desfășura între companii rivale sau ecosisteme de business, ci între cei care se străduiesc să mențină privilegiile și puterea clasei birocratice și cei care speră să creeze companii cu structuri mai flexibile și cu un sistem de management mai lejer. Richard Florida prevede aceleași bătălii. În *The Rise of the Creative Class*, vorbește în termeni foarte expliciți: „Cel mai important aspect în această nouă epocă este conflictul permanent dintre creativitate și organizare[3]". Acesta este poate cel mai urgent și mai dificil compromis cu privire la management, și, prin urmare, cel care are cea mai mare nevoie de inovație.

Era postmanagerială va avea nevoie de mai mult decât descoperiri tehnologice. După cum spuneam la un moment dat, managementul și inovația organizațională rămân adesea în urma inovației tehnologice. În prezent, compania voastră lucrează cu procese de business înlesnite de internet, caracteristice secolului al XXI-lea, sisteme de management create la mijlocul secolului al XX-lea, toate susţinute de principii de management concepute în secolul al XIX-lea. Fără o schimbare în structura ADN-ului managementului – în conformitate cu principiile pe care vi le-am prezentat în capitolul 8 – puterea internetului de a transforma managementul se va irosi.

Pregătiţi pentru viitor

Cred că am făcut destule previziuni. Nu am scris această carte cu scopul de a vă prezenta predicţiile mele referitoare la viitorul managementului, ci din dorinţa de a vă ajuta să-l inventaţi. Susţineam că tehnologia managementului trebuie inventată, şi asta se va întâmpla. Singura întrebare este cine o va face. Ar trebui să fi înţeles deja că beneficiile sunt mult mai substanţiale decât depăşirea competitorilor sau asigurarea unei note de subsol în istoria managementului. Există un motiv mai profund şi mai nobil pentru care ar trebui să acceptaţi provocarea inovaţiei în management – precum şi o oportunitate istorică. Pentru prima oară de la începuturile erei industriale, singura modalitate prin care o companie se poate pregăti pentru viitor este să fie pregătită pentru oameni. Aceasta este oportunitatea de care vorbeam – să creaţi un model de management adecvat secolului al XXI-lea care cu adevărat stimulează, cinsteşte şi preţuieşte iniţiativa, creativitatea, pasiunea – ingrediente delicate, dar esenţiale, ale succesului în afaceri din acest nou mileniu. Faceţi asta şi veţi fi parte dintr-o companie complet umană şi în totalitate pregătită pentru oportunităţile extraordinare pe care le prevesteşte viitorul.

Note

Capitolul 1

1. Stuart Kauffman, *At Home in the University: The Search for Laws of Self-Organization and Complexity*, Oxford University Press, New York, 1995, pp. 149-190.
2. L. G. Thomas și Richard D'Aveni, „The Rise of Hypercompetition from 1950 to 2002: Evidence of Increasing Structural Destabilization and Temporary Competitive Advantage", 2004, manuscris nepublicat.
3. Thomas S. Kuhn, *The structure of Scientific Revolutions* (*Structura revoluțiilor științifice*, editura Humanitas, București, 2008), ediția a treia, University of Chicago Press, Chicago, 1996, p. 7.
4. Frederick W. Taylor, *Shop Management*, Harper and Row, New York, 1903, p. 3.
5. Frederick W. Taylor, *The Principles of Scientific Management*, Harper and Row, New York, 1911, p. 7.
6. *Ibid.*
7. Max Weber, *The Theory of Social and Economic Organization*, editată și transcrisă de A.M. Henderson și Talcott Parsons, Free Press, New York, 1947, p. 337.
8. Enumerate în Daniel A. Wren, *The History of Management Thought*, ediția a 5-a, Wiley, Hoboken, NJ, 2005, p. 228.
9. În cadrul audienței susținute în fața Special Committee of the House of Representatives to Investigate the Taylor and Other Systems of Shop Management under Authority of House Resolution 90, Government Printing Office, Washington, DC, 1912, p. 1387.

Capitolul 2

1. Henri Fayol, *Industrial and General Administration*, traducere de J. A. Coubrough (Geneva: International Management Institute, 1930).

2. Această cifră nu include brandurile care un intrat în portofoliul Procter & Gamble ulterior achiziţiei Gillette din 2005.
3. Dominic O'Connell, „Do Not Disturb: Mr. Watanabe is Taking Over the World", *Car*, iunie 2006.
4. MacGregor Knox şi William Murray (editori), *The Dynamics of Military Revolutions, 1300-2050* (Cambridge: Cambridge University Press, 2001).
5. *Ibid.*, pp. 175-194.
6. *Ibid.*, p. 54.
7. *Ibid.*, p. 55.
8. Carl von Clausewitz, *On War (Despre război*, editura Antet, Bucureşti, 2001*)*, editată şi transcrisă de Michael Howard şi Peter Paret (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1976), p. 529.
9. Knox şi Murray, *The Dynamics of Military Revolution*, pp. 71-72.
10. Recreată din notiţele autorului.
11. Pentru mai multe informaţii despre modelul de inovaţie al Whirlpool, consultaţi Jan W. Rivkin, Dorothy Leonard şi Gary Hamel, „Change at Whirlpool Corporation (A), (B) şi (C)", Harvard Business School, 9-705-462, 9-705-463 şi 9-705-464, 9 aprilie 2005.
12. Michael Arndt, „Creativity Overflowing", *Business Week*, 8 mai 2006.
13. În această chestiune, vedeţi Nicholas Carr, *Does It Matter?* (Boston: Harvard Business School Press, 2004).

Capitolul 3

1. Peter Medawar, *Advice to a Young Scientist* (New York: Harper and Row, 1979), p. 13.
2. Frederick Winslow Taylor, *The Principles of Scientific Management* (New York: Harper and Row, 1911).
3. Puteţi începe cu: Danny Miller, *The Icarus Paradox: How Exceptional Companies Bring About Their Own Downfall* (New York: HarperCollins, 1990); Clayton M. Christensen, *The Innovator's Dilemma: When the New Technologies Cause Great Firms to Fail* (Boston: Harvard Business School Press, 1997); Donald N. Sull, *Revival of the Fittest: Why Good Companies Go Bad and How Great Managers Remake Them* (Boston: Harvard Business School Press, 2003).

4. Sursa unor informaţii din acest capitol este: Gary Hamel şi Liisa Välikangas, „The Quest for Resilience", *Harvard Business Review*, septembrie 2003.
5. Larry Rother, „An Unlikely Trendsetter Made Earphones a Way of Life", *New York Times*, 17 decembrie 2005.
6. Pekka Himanen, *The Hacker Ethic and the Spirit of the Information Age* (New York: Random House, 2001).
7. Towers Perrin, *Winning Strategies for a Global Workplace: Executive Report*, 2006.
8. *Ibid.*, p. 11.

Capitolul 4

1. Porţiuni din acest capitol sunt bazate pe materiale care au apărut iniţial în următoarele publicaţii: Julia Boorstin, „No Perservatives, No Unions, Lots of Dough", *Fortune*, 15 septembrie 2003, http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/2003/09/15/toc.html; Charles Fishman, „Whole Foods is All Teams", *Fast Company*, aprilie/mai 1996, http://www.fastcompany.com/magazine/02/team1.html; Charles Fishman, „The Anarchist's Cookbook", *Fast Company*, iulie 2004, http://www.fastcompany.com/magazine/84/wholefoods.html; Daniel McGinn, „The Green Machine", *Newsweek*, 21 martie 2005, http://msnbc.com/id/71301/site/newsweek/; şi Marriane Wilson, „Retail as Theatre, Naturally", *Chain Store Age*, mai 2005, http://www.chainstoreage.com/archive/preview.
2. Boorstin, „No Perservatives, No Unions, Lots of Dough".
3. Fishman, „Whole Foods is All Teams".
4. *Ibid.*
5. Date furnizate de John Mackey pe blogul său. http://wholefoods.com/blogs/jm/archive/2006/11/conscious_capit.html.
6. Boorstin, „No Perservatives, No Unions, Lots of Dough".
7. John Mackey, „Rethinking the Social Responsibility of Business", http://www.wholefoods.com/blogs/jm/archives/2005/09/.
8. Fishman, „The Anarchist's Cookbook".
9. S.C. Gwynne, Thriving on Health Food, *Time*, 23 februarie 1998, p. 53, http://www.time.com/time/magazine/article/0,9171,987856,00.html.

10. Fishman, „The Anarchist's Cookbook".

Capitolul 5

1. Porţiuni din acest capitol sunt bazate pe materiale care au apărut iniţial în următoarele publicaţii: Michael Kaplan, „You Have No Boss", *Fast Company*, octombrie/noiembrie 2007, http://www.fastcompany.com/magazine/11/noboss.html; Dawn Anfuso, „Core Values Shape WL Gore's Innovation Culture", *Workforce*, martie 1999; Alan Deutschman, „The Fabric of Creativity", *Fast Company*, decembrie 2004, http://fastcompany.com/magazine.89/open_gore.html; Ann Harrington, „Who's Afraid of a New Product?", *Fortune*, 10 noiembrie 2003, http://money.cnn.com.magazines/fortune_archive/2003/11/10/352851/index.htm.
2. Douglas McGregor, *The Human Side of Enterprise* (New York: McGraw-Hill, 1960).
3. Acesta, precum şi următoarele citate ale lui Bill Gore sunt extrase din lucrarea sa nepublicată, „The Lattice Organization – A Philosophy of Enterprise".
4. Cu excepţia cazurilor în care se menţionează o altă sursă, atât acest comentariu, cât şi altele atribuite angajaţilor de la Gore sunt extrase din intervurile efectuate de autor.
5. Kaplan, „You Have No Boss".
6. Herrington, „Who's Afraid of a New Product?"
7. Dawn Anfuso, „1999 Innovation optima Award Profile: W. L. Gore and Associates", http://www.workforce.com/archive/feature/22/17/46/index.php?ht=dawn%20anfuso&20gore&20dawn&20anfuso%20gore.

Capitolul 6

1. Porţiuni din acest capitol sunt bazate pe materiale care au apărut iniţial în următoarele publicaţii: John Batelle, *The Search: How Google*

and Its Rivals Rewrote de Rules of Business and Tansformed Our Culture (New York: Portfolio, 2005); Alan Deutschman, „Can Google Stay Google?“, *Fast Company*, august 2005, http://www.fastcompany/magazine/97/open_google.html; Ben Elgin, „Managing Google's Idea Factory“, *BusinessWeek*, 3 octombrie 2005, http://www.businessweek.com/magazine/content/05_40/b3953093.htm; Ben Elgin, „So Much Fanfare, So Few Hits“, *BusinessWeek*, 10 iulie 2006, http://www.businessweek.com/magazine/content/06_28/b3992051.htm; Keith H. Hammonds, „How Google Grows and Grows and Grows“, *Fast Company*, aprilie 2003, http://fastcompany.com/magazine/69/google.html; Steve Levy, „Living by Google Rules“, Newsweek, 11 aprilie 2005, http://www.msnbc.msn.com/id/7369181/site/newsweek; Eric Schmidt și Hal Varian, „Google: Ten Golden Rules“, *Newsweek*, 28 noiembrie 2005, http://msnbc.msn.com/id/10296177/site/newsweek.

2. http://www.hitwise.com/datacenter/searchengineanalysis.php.
3. Ben Elgin, „So Much Fanfare, So Few Hits“, http://www.businessweek.com/magazine/content/06_28/b3992051.htm?chan=search.
4. Cu excepția cazurilor în care se menționează o altă sursă, atât acest comentariu cât și altele atribuite angajaților Google sunt extrase din interviurile efectuate de autor.
5. Alan Deutschman, „Can Google Stay Google?“

Capitolul 7

1. Barry Marshall, *Helicobacter Pioneers* (Carlton South, Victoria, Australia: Blackwell Science Asia, 2002), pp. 151-202.
2. Citat în Madeline Drexler,„ A Nobel Prize for Ingenuity“, *International Herald Tribune*, 8-9 octombrie 2005.
3. John Lynne, „Forging the Western Army in Seventeenth Century France“, în *The Dynamics of Military Revolutions, 1300-2050*, ed. MacGregor Knox și Williamson Murray (Cambridge: Cambridge University Press, 2001), pp. 36-40.
4. Roy Jacques, *Manufacturing the Employee* (London: Sage, 1966), p. 40.
5. *Ibid.*, p. 25.
6. Interviu cu autorul.

7. Jacques, p. 166.
8. Ricardo Semler, *The Seven-Day Weekend* (New York: Portfolio, 2003), p. 8.
9. *Ibid.*, p. 40.
10. Brad Wieners, „Ricardo Samler: Set Them Free", *CIO Insight*, aprilie 2004. http://cioinsight.com/article2/0,1540,1569009,00.asp/.
11. Semler, *The Seven-Day Weekend*, p. 40.
12. *Ibid.*, p. 9

Capitolul 8

1. Austin Bunn, „Welcome to Planet Pixar", *Wired*, iunie 2004; http://www.wired.com/archive/12.06/pixar.html.
2. Wang Zhuoqiong, „Tuskless Elephants Evolving Thanks to Poaching", *China Daily*, 16 iulie 2005. http://www2.chinadaily.com/english/doc/2005-07/16/content_400623.html.
3. De-a lungul ultimilor ani, mulți autori au făcut o paralelă între biologie și domeniul afacerilor. Cred că, adesea, analogia a fost incorectă. În viziunea tradițională, afacerile sunt percepute ca fiind organisme vii care concurează în cadrul unui ecosistem extins, precum economia S.U.A. Problema este că nu organismele se adaptează, ci populațiile. Organismele sunt doar modul prin care genele se propagă în timp. Dacă aplicăm această logică, companiile sunt incapabile să evolueze. Așadar, dinozaurii corporativi de azi vor fi înlocuiți curând de umanoizii de mâine. Ar fi o greșeală să privim companiile mari, precum IBM, Nokia sau Canon, ca pe niște simple organisme. Aceste companii sunt ecosisteme, habitate complexe, dacă vreți. Cuprind zeci de mii de angajați, livrează mii de produse și servicii, sute de distribuitori și parteneri de afaceri, zeci de proiecte de investiție și câteva divizii independente de afaceri. IBM nu este o balenă cu cocoașă, ar fi mai aproape de adevăr să considerăm că este Marea Barieră de Corali, habitatul a 2 000 de specii de pești, 4 000 de specii de moluște și 350 de tipuri de corali. În aceeași logică, Nokia nu este o plantă, este Maui. Canon nu este o pasăre rară, ea reprezintă Insulele Galapagos. Marile companii se comportă adesea ca

nişte organisme unitare şi neadaptabile pentru că managerii nu au reuşit să exploateze potenţialul de varietate care există în orice companie.

4. Steve Jurvetson, interviu personal cu autorul.
5. James Surowiecki, *The Wisdom of Crowds* (New York: Doubleday, 2004).
6. PricewaterhouseCoopers/National Venture Capital Association, *Money Tree Report*. http://pwcmoneytree.com/display/notice-B.html.
7. Jennifer Egan, „Love in the Time of No Time", *New York Times*, 23 noiembrie 2003, secţiunea 6.
8. Se poate argumenta că această reducere este justificată de faptul că investiţiile în afacerile testate şi dovedite viabile prezintă mai puţine riscuri decât plasarea banilor în afaceri noi şi neverificate. Însă acest argument introduce o echivalenţă greşită între conceptul de „nou" şi cel de „riscant". Riscul este o funcţie a incertitudinii, înmulţită cu gradul de expunere financiară. Noutatea este o funcţie a gradului în care o idee sfidează precedentul şi convenţiile. Noutatea nu implică riscuri. Cardul de debit de la Starbucks, care le permite clienţilor fideli să-şi cumpere doza zilnică de cafea fără să piardă timpul căutându-şi banii prin buzunar, a fost, fără îndoială, o inovaţie în mediul alert al industriei restaurantelor. Cu toate acestea, nu avem dovezi că ar fi fost riscantă. Cardul are beneficii reale pentru client şi se bazează pe o tehnologie a cărei eficienţă a fost dovedită. Cardul a avut un succes răsunător. În 30 de zile de la lansare, clienţii comozi au adus companiei 32 de milioane de dolari. O inabilitate constantă de a diferenţia între idei noi şi idei riscante susţine tendinţa de a investi excesiv în trecut.
9. Monty G. Marshall şi Keith Jaggers, *Polity IV Country Reports 2003* (College Park, MD: The Center for International Development and Conflict Managament, şi Integrated Network for Societal Conflict Research, University of Maryland, 2005), http://www.cidcm.umd.edu/inscr/polity/report.html.
10. Morton H. Halperin, Joseph T. Siegle şi Michael H. Weinstein, *The Democracy Advantage: How Democracies Promote Prosperity and Peace*, New York: Routledge, 2005.
11. Joseph T. Siegle, Michael H. Weinstein şi Morton H. Halperin, „Why Democracies Excel", *Foreign Affair* 83, nr. 5 (septembrie-octombrie 2004), pp. 60-62.

BCU IAŞI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

12. Michael. Weinstein, remarci în cadrul seriei Carnegie Council, „Authors in the Afternoon”, New York, 17 martie 2005. http://www.cceia.org/resources/transcripts/5129.html.
13. Francis Fukuyama, conversație personală, 4 aprilie 2006.
14. Maria Bartiromo, „Bob Nardelli Explains Himself”, *BusinessWeek Online*, 24 iulie 2006. http://businessweek.com/@@CIPxGmcQhG1I15wEA/premium/content/06_30/b3994094.htm?chan=search.
15. Rodney Stark și Roger Finke, *Acts of Faith: Explaining the Human side of Religion* (Berkley, CA: University of California Press, 2000), pp. 91-92.
16. Vedeți, de exemplu, Christopher G. Ellison, „Religious Involvement and Subjective Well-Being”, *Journal for the Study of Religion* 34:1 (martie 1991), pp. 80-99; și Christopher G. Ellison, „Religion, the Life Stress Paradign and the Study of Depression”, în *Religion in Aging and Health: Theoretical Foundations and Methodological Frontiers*, ed.Jeffrey S. Levin (NewburyPark, CA: Sage, 1993), pp. 78-121.
17. Bill George, *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value* (San Francisco: Jossey-Bass, 2003), p. 66.
18. *Ibid.*, p. 68.
19. Richard Florida, *The Rise of the Creative Class* (New York: Basic Books, 2004), pp. 235-248.
20. Jane Jacobs, *The Death and Life of Great American Cities* (1961; rpt. New York:Vintage Books, 1992), 142-238.
21. Florida, p. 262.
22. David Rocks și Moon Ihlwan, „Samsung Rocks”, *BusinessWeek*, 6 decembrie 2004, p. 88.
23. Jacobs, *The Death and Life of Great American Cities*, 448.
24. *Ibid.*, pp. 150-151.
25. *Ibid.*, p. 188.
26. Robert Park, E. Burgess și R. McKenzie, *The City* (Chicago: University of Chicago Press, 1925), p. 41.

Capitolul 9

1. Mary Parker Follet, *Creative Experience* (London: Longmans, Green, 1924).

2. John Ashworth, „Executives Admit 24% of Decisions Are Wrong", The Times (Londra), 16 august 2004.
3. Michael L. A. Hayward și Donald C. Hambrick, „Explaining the Premiums Paid for Large Acquisitions: Evidence of CEO Hubris", Adminstrative Science Quarterly 42, nr.1 (martie 1997): 103-127. Cercetătorii au utilizat trei factori pentru a evalua hybrisul directorilor executivi: performanța unei companii față de cea a competitorilor săi direcți, aprecierea de care s-a bucurat directorul executiv din partea media și diferența dintre salariul directorului executiv și cele mai mari salarii ale colegilor săi. În medie, indicele de hybris era direct proporțional cu valoarea achiziției. Pe de altă parte, suma plătită era invers proporțională cu prețul acțiunilor cumpărătorului din anul următor.
4. Steven Weber, The Success of Open Source (Cambridge, MA: Harvard University Press, 2004), p. 91.
5. *Ibid.*, 121. Comunicatul lui Valloppillil este disponibil în întregime la adresa http://www.catb.org/esr/halloween/ halloween4.html.
6. Michale Fitzgerald, „How I Did It: Philip Rosedale, CEO, Linden Lab", Inc. Magazine, februarie 2007, http://www.inc.com/magazine/20070201/hidi-rosedale.html.

Capitolul 10

1. Pentru mai multe detalii referitoare la modul în care General Electric își reformează procesele de management în vederea dezvoltării, consultați: Cristopher A. Bartlett, „GE's Growth Strategy: The Immelt Initiative", Harvard Business School, cazul 9-206-087, 3 noiembrie 2006; și Thomas A. Stewart, „Growth as Process: An Interview with Jeffrey R. Immelt", Harvard Business Review, iunie 2006.
2. Mai multe informații despre procesul de inovație al P&G se pot găsi în: Larry Huston, „Connect and Develop: Inside Procter and Gamble's New Model for Innovation", Harvard Business Review, martie 2006.
3. Prezentări detaliate ale inovațiilor în management lansate de Whirlpool sunt disponibile în: Jan W. Rivkin, Dorothy Leonard și Gary Hamel, „Change at Whirlpool (A), (B), (C)", Harvard Business School, cazurile 9-705-462, 9-705-463, 9-705-464, 9 aprilie 2005.

4. Porţiuni din secţiunea despre IBM sunt bazate pe articole care au apărut iniţial în: Alan Deutschman, „Building a Better Skunk Works", Fast Company, martie 2005; David A. Garvin şi Lynne C. Levesque, „Emerging Business Opporunities at IBM (A), (B), and (C)", Harvard Business School cazurile 9-304-075, 9-304-076 şi 9-304-077, 28 februarie 2005; şi David A. Garvin, „Emerging Business Opporunities at IBM (A), (B), and (C)", Harvard Business School Teaching Note 5-305-023.
5. Cu excepţia cazurilor în care se menţionează o altă sursă, atât acest comentariu, cât şi altele atribuite angajaţilor IBM sunt extrase din interviurile efectuate de autor.
6. Cu excepţia cazurilor în care se menţionează o altă sursă, atât acest comentariu, cât şi altele atribuite angajaţilor Best Buy sunt extrase din interviurile efectuate de autor.

Capitolul 11

1. Vedeţi http://www.catb.org/esr/halloween/ halloween1.html.
2. David Weinberger, Small Pieces Loosely Joined (New York: Basic Books, 2002), p. 82.
3. Richard Florida, The Rise of the Creative Class (New York: Basic Books, 2004), p. 22.

C.K. PRAHALAD

NO. 1 ÎN TOPUL THINKERS 50

COMOARA DE LA BAZA PIRAMIDEI

EDIȚIE REVIZUITĂ ȘI ACTUALIZATĂ

ERADICAREA SĂRĂCIEI PRIN PROFIT

PUBLICA

BCU IA
RARY

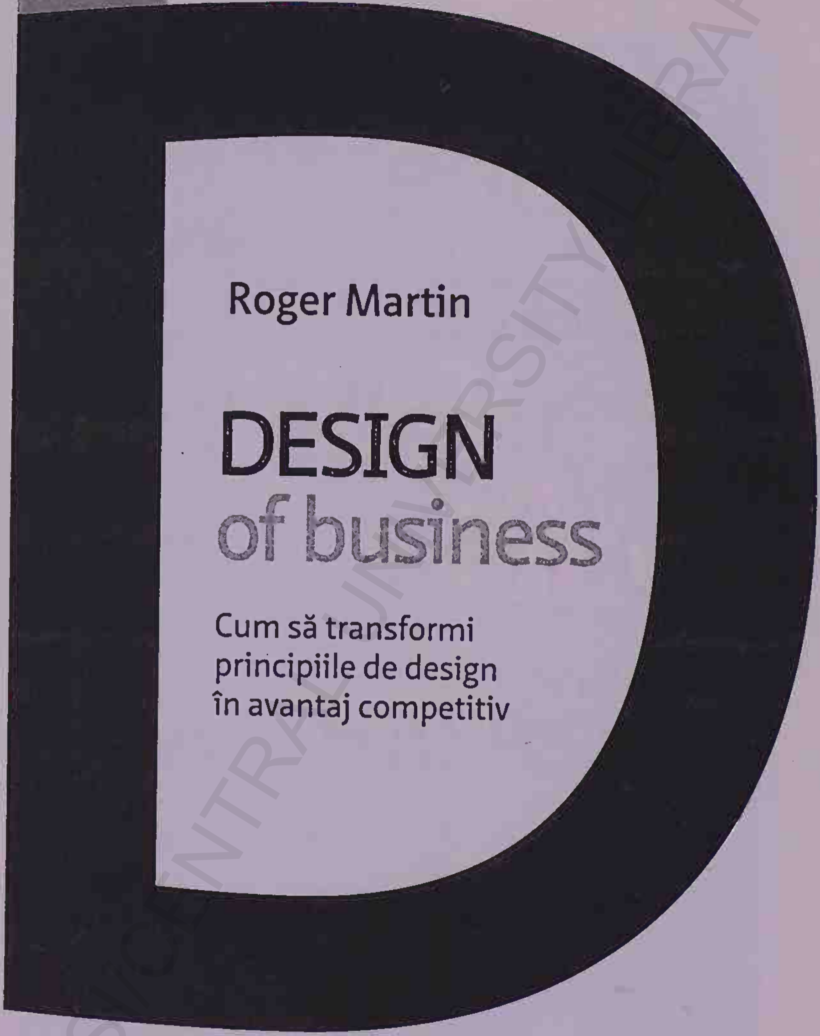
O idee
poate
schimba
lumea...

C.K. PRAHALAD

NO. 1 ÎN TOPUL THINKERS 50 2009

PUBLICA

www.publica.ro



Roger Martin

DESIGN of business

Cum să transformi principiile de design în avantaj competitiv

PUBLICA

Design of Business ne arată un Roger Martin în plină formă, care ne provoacă să regândim felul în care construim organizații inovatoare.

Malcolm Gladwell
autorul cărților Excepționalii
și The Tipping Point

PUBLICA
www.publica.ro

Tiparul executat la *Graficprint*
www.graficprint.eu
e-mail: comenzi@graficprint.eu

B.C.U. „M. EMINESCU" IAŞI

Aceasta este o carte destinată visătorilor şi oamenilor de acţiune. A fost scrisă pentru toţi cei care se simt sufocaţi de birocraţie, care se tem că „sistemul" acţionează împotriva inovaţiei, care cred, în secret, că gâtul sticlei este în partea de sus a sticlei, care se întreabă de ce lucrul în corporaţii trebuie să fie atât de lipsit de spirit, care cred că angajaţii sunt suficient de inteligenţi pentru a-şi organiza singuri munca, care ştiu că „managementul", aşa cum este el practicat acum, e mai degrabă un obstacol în calea succesului – şi care vor să facă ceva în această privinţă.

Gary Hamel, Bill Breen

PUBLICA www.publica.ro

Editura Publica oferă reduceri la cumpărarea unui număr mai mare de exemplare. Pentru mai multe informaţii sunaţi la (+4)021 231 52 18 sau scrieţi la carte@publica.ro

010/19299
5

Timp de un secol, oamenii au lucrat în niște închisori construite de managementul erei industriale – perioadă care le-a irosit energia, creativitatea și potențialul uman. Hamel prezintă cu maximum de claritate limitele acestei epoci. Mai mult, el propune o viziune înălțătoare și necesară pentru viitorul managementului, care nu este doar mai umană, dar are și potențialul de a scoate tot ce e mai bun în noi.

Richard Florida, profesor de business și creativitate, Rotman School of Management, autor al cărții The Rise of the Creative Class

---

Cartea aceasta ne pune la dispoziție instrumente pentru implementarea unei schimbări fundamentale și constituie cel mai solid sprijin pe care îl putem folosi în efortul, de multe ori dureros, de a transforma modul tradițional în care ne-am obișnuit să facem management în altceva, ceva revoluționar, ceva spectaculos, ceva nou și diferit.

Costea Dumitrescu, senior partner, Ascendis

Gary Hamel știe că managementul nu este o colecție de rețete pentru cele mai eficiente practici din ultimul timp, ci un sistem de inovație continuă care vizează perfecționarea pe termen lung a unei companii în perpetuă evoluare. **Viitorul managementului** conține reguli esențiale pe care trebuie să le urmați dacă vreți să aveți o poziție centrală în procesul de adaptare și schimbare organizațională.

Francis Fukuyama, director, Johns Hopkins University

ISBN 978-973-1931-51-7
9 789731 931517

Idei cu temei
[illegible]
ASCENDIS
[illegible]

PUBLICA
www.publica.ro